

**O GRAU DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO DOS HOTEIS EM CABO  
VERDE**

Maria de Fátima Pires da Cruz

**Dissertação de Mestrado  
em Gestão**

Orientadora:

Prof<sup>ª</sup>. Doutora Helena Alves, Prof Auxiliar com nomeação definitiva, UBI-  
Universidade da Beira Interior Departamento de Gestão e Economia

Co-orientador:

Prof. Doutor Nelson António, Prof. Auxiliar, ISCTE- IUL,  
Departamento de Gestão

Fevereiro 2011

# O GRAU DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO DOS HOTEIS EM CABO VERDE

**Maria de Fátima Pires da Cruz**



## **RESUMO**

Dada a importância do conceito de orientação para o mercado e a inexistência de estudos que estudem o seu grau de implementação nas empresas Cabo-Verdianas, este estudo visa medir o grau de orientação para o mercado dos hotéis em Cabo Verde. O estudo foi aplicado às unidades hoteleiras do sector turístico em Cabo Verde com o objectivo de: (i) determinar o grau de orientação para o mercado dos hotéis em Cabo Verde e (ii) verificar a existência de diferenças significativas no grau de orientação para o mercado dos hotéis em função da existência de departamento de marketing nos hotéis, a área funcional dos respondentes, a localização geográfica dos hotéis e a procedência do capital social maioritário. As conclusões do estudo sugerem que em termos gerais, os hotéis, em Cabo Verde, segundo as percepções dos gestores, tem um nível médio de orientação para o mercado. Os resultados mostraram ainda que apenas existe uma diferença significativa no grau de geração e resposta ao mercado, entre os hotéis nacionais e os estrangeiros. Igualmente, constatou-se que, existe uma diferença significativa, no grau de geração e disseminação de informação de mercado, entre a percepção da área comercial e ou marketing e as restantes áreas das unidades hoteleiras. Entretanto, relativamente à localização dos hotéis e à existência ou não de departamentos de marketing, não foi confirmada a existência de diferenças significativas no grau de geração, disseminação de informação e resposta ao mercado.

**Palavras-chave:** Marketing, Orientação para o mercado, Turismo, Escala MO

**JEL Classification System:** Marketing (M31), Turism (L81):

## **ABSTRACT**

Due to the importance given to the concept of market orientation and the lack of studies which examine its level of implementation in Cape Verdean companies, this research aims to measure the level of market orientation of hotels in Cape Verde. This study was applied to hotel units in Cape Verde with the aim of: (i) determining the level of market orientation in Cape Verde hotels and (ii) verifying the existence of significant differences in the degree of market orientation of hotels which have or not a marketing department, the professional area of the respondents, the geographic location of the hotels and the origin of the majority funds. According to the managers' perceptions, the results suggest that in general terms, the hotels, in Cape Verde, , have an intermediate level of market orientation. The results also show that there is a significant difference between national and foreign hotels regarding information generation and responsiveness to market. In the same way, there is as significant difference on the degree of generation and dissemination of information between the functional commercial areas and the others functional hotel areas. However, there was no significant difference on what concerns generation, dissemination and market responsiveness, regarding hotels location and the existence or not of marketing departments.

**Key Words:** Marketing, Market orientation, Turism, MO Scale.

*Ao meu marido, Adilson, pelo seu amor e pelo apoio incondicional*

*Ao meu filho Pablo, pelos momentos preciosos que deixamos de viver juntos para que fosse possível a realização deste trabalho*

*Á minha orientadora, Prof<sup>a</sup> Helena Alves, pela amizade e apoio incondicionais, demonstrados ao longo da realização do trabalho*

## **AGRADECIMENTOS**

A realização deste trabalho, só foi possível graças a colaboração de várias entidades, quer seja de forma directa quer indirecta. Gostaria de expressar a minha gratidão e agradecimento a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a sua realização.

Em primeiro lugar, ao meu marido, Adilson, pelo apoio emocional e financeiro dedicados de forma incondicional ao longo da realização do trabalho

Aos meus pais e irmãos, pelo apoio e incentivos disponibilizados

À minha orientadora, Professora Doutora Helena Alves, principal responsável por este momento, pela orientação científica e disponibilidade sempre demonstradas, pelo empenho e estímulos revelados em todas as sugestões e críticas ao longo da investigação e principalmente pela sua amizade demonstrada ao longo desta árdua caminhada.

Ao meu co-orientador, Professor Doutor Néelson António, pela disponibilidade e amizade sempre demonstradas e pelo empenho e estímulo revelados nas suas críticas ao longo da investigação.

À senhora Mariana Rodrigues, funcionária do Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa, pela amizade e total colaboração demonstradas em todos os processos académicos e administrativos associados à entrega do trabalho.

Ao meu cunhado, Gabriel, pelo apoio prestado na revisão do texto, pelo estímulo e constante demonstração de amizade.

Ao Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais e ao Instituto Superior das Ciências do Trabalho e do Emprego, pela disponibilização dos recursos científicos fundamentais à realização do trabalho.

Aos professores e colegas do programa de Mestrado em Gestão, pelos momentos de aprendizagem e reflexões que contribuíram de forma significativa para o término desta jornada científica.





## **ÍNDICE GERAL**

<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	vii
<b>ÍNDICE DE QUADROS</b> .....	viii
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	ix

### **CAPÍTULO I- ENQUADRAMENTO GERAL DO PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO**

1.1. Definição do problema e justificação da investigação.....	1
1.2. Proposta de Investigação.....	4
1.3. Conceitos Chaves da Investigação.....	4
1.4. Estrutura da investigação.....	6

### **CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

2.1. Do conceito de marketing ao conceito de orientação para o mercado.....	9
2.2. Perspectivas e teorias de orientação para o mercado.....	14
2.2.1. Orientação para o mercado segundo Day.....	17
2.2.2. Orientação para o mercado segundo Narver e Slater.....	18
2.2.3. Orientação para o mercado segundo Despanché, Farley e Webster.....	20
2.2.4. Orientação para o mercado segundo Kohli e Jaworski.....	21
2.2.5. Principais Diferenças e Semelhanças do modelo de orientação para o mercado segundo Jaworski e Kohli.....	23
2.3. Orientação para o mercado: antecedentes, consequências e moderadores.....	24
2.3.1. Antecedentes da orientação para o mercado.....	24
2.3.2. Consequências da orientação para o mercado.....	26
2.3.3. Moderadores da relação orientação para o mercado e performance.....	28
2.4. Formas e escalas de medição do grau de orientação para o mercado.....	29
2.4.1 Formas de medição da orientação para o mercado.....	29
2.4.2. Escalas de medição do grau de orientação para o mercado.....	30
2.4.3. Análise das escalas MARKOR e MKTOR e escalas derivadas.....	32
2.5. Conceito de nível desejável de orientação para o mercado e medidas para aumentar o nível de orientação para o mercado.....	34
2.5.1. Conceito de nível desejável de Orientação para o mercado.....	35
2.5.2. Medidas para aumentar o grau de orientação para o mercado.....	35
2.6. Críticas à estratégia de orientação para o mercado.....	38

### **CAPÍTULO III – CONCEPTUALIZAÇÃO DO MODELO ADOPTADO NA INVESTIGAÇÃO**

3.1.	Caracterização do modelo.....	41
3.1.1.	Geração de informação do mercado.....	42
3.1.2.	Disseminação da informação do mercado.....	42
3.1.3.	Resposta ao mercado.....	43
3.2.	Escala utilizada no trabalho de campo.....	43

### **CAPÍTULO IV – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO**

4.1.	Desenho da Metodologia da investigação.....	45
4.2.	Objectivos e hipóteses da Investigação.....	45
4.3.	Caracterização da população.....	48
4.4.	Métodos e técnicas de recolha de dados.....	51
4.5.	Especificação dos métodos estatísticos.....	52

### **CAPÍTULO V – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

5.1.	Validação da escala utilizada.....	54
5.2.	Caracterização das empresas participantes no estudo.....	54
5.3.	O grau de orientação para o mercado dos hotéis em Cabo Verde.....	57
5.3.1.	O grau de geração de informação do mercado nos hotéis.....	57
5.3.2.	O grau de disseminação da informação do mercado nos hotéis.....	58
5.3.3.	O grau de resposta dos hotéis ao mercado.....	58
5.4.	Comparação do grau de orientação para o mercado dos hotéis em Cabo Verde.....	60
5.4.1.	Hotéis nacionais versus estrangeiros.....	60
5.4.2.	Percepção dos profissionais da área comercial versus restantes áreas.....	61
5.4.3.	Orientação para o mercado dos hotéis segundo a localização geográfica.....	63
5.4.4.	Hotéis com departamento específico de marketing versus hotéis sem departamento específico de marketing.....	64
5.5.	Elementos que optimizam o grau de orientação para o mercado dos Hotéis.....	65

### **CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES DA INVESTIGAÇÃO**

6.1.	Conclusões gerais da investigação.....	70
6.2.	Limitações da Investigação.....	72
6.3.	Sugestões para futuras investigações.....	72

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 – Estrutura da tese.....	7
Figura 2 – Síntese das abordagens de orientação para o mercado segundo Lafferty e Hult (2001).....	16
Figura 3 – Orientação para o mercado segundo Narver e Slater (1990).....	19
Figura 4 – Antecedentes e consequências da orientação para o mercado segundo Kohli e Jaworski (1990) .....	22

## **ÍNDICE DE QUADROS**

Quadro 1 – Evolução dos principais indicadores do turismo em Cabo Verde.....	49
Quadro 2 – Estabelecimentos de alojamento disponíveis segundo ilha e tipo (ano 2009).....	50
Quadro 3 – Ficha Técnica do trabalho de Campo.....	52
Quadro 4 – Resultado do Coeficiente Alpha de Cronbach.....	54
Quadro 5 – Distribuição dos Hotéis participantes por ilha.....	55
Quadro 6 – caracterização dos respondentes segundo funções.....	56
Quadro 7 - Resultado análises estatísticas descritivas – Grau de geração de informação do mercado.....	57
Quadro 8 - Resultado análises estatísticas descritivas – Grau de disseminação de informação do mercado.....	58
Quadro 9 - Resultado análises estatísticas descritivas – Grau de resposta ao mercado.....	59
Quadro 10 – Análises descritivas das variáveis do grau de orientação para o mercado....--....	60
Quadro 11- Hotéis nacionais versus estrangeiros – Media das variáveis de orientação para o mercado.....	60
Quadro 12 – Comparação hotéis nacionais vs estrangeiros – resultado t- test.....	61
Quadro 13- Percepção dos profissionais da área comercial versus outras áreas – Media das variáveis de orientação para o mercado.....	62
Quadro 14 – Comparação percepção profissionais da área comercial/ marketing vs outras áreas – resultado t- test.....	62
Quadro 15 –Hotéis nas diferentes ilhas- Media das variáveis de Orientação para o mercado.	63
Quadro 16 –Comparação grau de orientação para o mercado dos hotéis nas diferentes ilhas resultado teste Wetch e Brown-Forsythe.....--.....	64
Quadro 17 –Hotéis com departamento de marketing e sem departamento de marketing – Media das variáveis de orientação para o mercado.....	64
Quadro 18 – Comparação hotéis com departamento de marketing vs hotéis sem departamento de marketing – resultado t- test.....	65
Quadro 19 – Resultado correlação de Pearson das variáveis gerais do estudo.....	66
Quadro 20 - Resultado regressão linear – Geração de informação do mercado.....	66
Quadro 21 - Resultado regressão linear – Disseminação de informação do mercado.....	67
Quadro 22 - Resultado regressão linear – Resposta ao mercado.....	68
Quadro 23 - Resultado das hipóteses da investigação.....	69

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – N° de estrelas dos hotéis participantes.....	55
Gráfico 2 – N° de camas dos hotéis participantes.....	56
Gráfico 3 – N° de funcionários dos hotéis participantes.....	57

## **1. ENQUADRAMENTO GERAL DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO**

Neste primeiro capítulo, pretende-se contextualizar o trabalho de investigação, enquadrando-o quer na teoria base de investigação – orientação para o mercado – quer no contexto em que foi desenvolvido – os hotéis do sector hoteleiro de Cabo Verde. De seguida, com base na contextualização, será apresentado o problema que se pretende estudar e as questões específicas para as quais se pretende encontrar respostas com este trabalho, de igual modo, apresentar-se-ão os conceitos chaves da investigação e a estrutura de investigação que servirá de guia à investigação.

### **1.1. Definição do problema e justificação da investigação**

Com a crescente globalização, onde o ambiente concorrencial é tão hostil e agressivo e as mudanças em todos os níveis da envolvente são constantes, qual é a melhor estratégia que as empresas devem adoptar para criar vantagens competitivas sustentáveis que lhes possibilite ter um nível desejável de desempenho e rentabilidade? Esta é a grande questão que vem sendo debatida em toda a literatura relacionada com a gestão das organizações.

Cabo Verde, país independente desde 1975, com uma economia aberta para o exterior, que tem como principal objectivo dinamizar o mercado privado de forma a sustentar o desenvolvimento económico e social em sintonia com os investimentos públicos, está sujeito ao cenário acima referido. Com o sistema de liberalização da economia iniciada em 1990, praticamente todos os sectores estão, hoje, inseridos num ambiente competitivo bastante mutável, com a agravante de termos uma massa crítica habilitacional e geográfica bastante reduzida. Posto isto, torna-se evidente que as empresas, em Cabo Verde, devem procurar fontes de vantagens competitivas sustentáveis que lhes permitam fazer frente não só ao ambiente interno do país como ao externo.

Drucker (1958) afirma que o marketing tem um papel chave no desenvolvimento da economia visto que:

- O marketing é um dos engenhos mais eficientes no desenvolvimento da economia, principalmente pela sua habilidade de rapidamente desenvolver empreendedores e gestores.

- O Marketing é um processo através do qual a economia se integra na sociedade satisfazendo as necessidades.
- O Marketing é o nível de filosofia mais potente para converter ameaças em oportunidades.

Igualmente, Drucker (1958) afirma que o marketing e a inovação são as duas únicas fontes de criação de vantagem competitiva, pois a principal função da empresa é criar clientes, satisfazê-los melhor do que a concorrência e proporcionar rentabilidade para a empresa. Day (1994) corrobora esta afirmação, acrescentando que as empresas mais bem equipadas para responder às exigências e mudanças do mercado são as que podem usufruir de vantagens competitivas de longo prazo, maior rentabilidade e desempenho. Daí que a implementação do conceito de marketing aparece na literatura, dessa ciência, como a melhor estratégia que as organizações podem e devem adoptar para obter vantagens competitivas sustentáveis.

Kohli e Jaworski (1990) utilizam o termo orientação para o mercado como sendo a implementação do conceito de marketing. Assim sendo, uma empresa orientada para o mercado é aquela cujas acções são consistentes com o conceito de marketing.

O interesse pelo estudo do conceito, antecedentes e consequências da orientação para o mercado aumentou a partir de início da década de 90 do século passado, com a publicação dos estudos de Deshpandé e Webster (1989), Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990) e Day (1994). A orientação para o mercado torna-se o componente central do conceito generalizado de marketing e o pilar dos estudos modernos de marketing (Deshpandé e Farley, 1997), tendo conseguido aumentos significativos de atenção tanto da literatura de gestão como de marketing (Becker e Homburg, 1999). A maioria dos trabalhos realizados a partir dos finais dos anos 90 têm tentado demonstrar a relação entre o grau de orientação para o mercado e o desempenho das organizações, tendo Harris (2002) referido que o desenvolvimento da orientação para o mercado é uma das matérias mais importantes para as organizações nas próximas décadas.

Deste modo, torna-se evidente a importância da orientação para o mercado nas organizações, pelo que são de crucial importância, tanto a nível académico como empresarial, estudos sobre o grau de orientação para o mercado que irão permitir determinar o nível actual de implementação deste conceito e projectar estratégias que possam elevar o nível para um nível

desejado que proporcione as organizações as vantagens competitivas necessárias para maximizar os objectivos.

Kohli e Jaworski (1990) defendem que a orientação para o mercado é algo contínuo e Day (1999) argumenta que qualquer empresa pode beneficiar de uma orientação para o mercado, pelo que, partimos do pressuposto que todas as empresas em Cabo Verde, independentemente da sua opção estratégia no mercado, podem apresentar um certo grau de orientação para o mercado.

O sector turístico foi definido pelo actual governo de Cabo Verde como o sector-chave para o crescimento e a competitividade da economia cabo-verdiana. Um dos grandes eixos da estratégia de desenvolvimento do turismo de Cabo Verde, nos próximos 3 anos, consiste no aumento da competitividade do destino “Cabo Verde”<sup>1</sup>, Isso passa, necessariamente, pelo aumento do nível de competitividades das unidades de alojamento em Cabo Verde. Segundo a revisão da literatura, uma das estratégias que pode aumentar o nível de competitividade das empresas passa, necessariamente, por uma forte orientação para o mercado, daí a importância da resposta a grande questão que se pretende responder com a realização deste trabalho:

***Qual será o grau de orientação para o mercado das unidades hoteleiras em Cabo Verde?***

O contributo deste trabalho poderá revelar-se a dois níveis. A nível académico, vem, por um lado, colmatar a lacuna relativamente à inexistência de trabalhos deste tipo em Cabo Verde, e, por outro, poderá contribuir para despertar o interesse dos académicos para a realização de estudos futuros nesta área aplicados a empresas em Cabo Verde, permitindo, desta forma, desenvolver estratégias adequadas à realidade destas empresas.

A nível empresarial, este estudo irá, por um lado, dotar os hotéis em Cabo Verde de um instrumento estratégico na análise das suas posições no mercado, permitindo-lhes adoptar medidas estratégicas capazes de melhorar os seus níveis de orientação para o mercado e usufruir de vantagens competitivas sustentáveis no mercado, e, por outro lado, sensibilizar os gestores para darem mais ênfase à implementação do conceito de marketing nas empresas. Pelo que o presente estudo revela-se de grande pertinência não só para os hotéis, mas também para a economia de Cabo Verde.

---

<sup>1</sup> Fonte : Direcção Geral do Turismo; Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo em Cabo Verde – 2010-2013



## **1.2. Proposta de investigação**

Nenhuma empresa pode evitar o marketing (Kotler e Levy, 1969), do mesmo modo que qualquer empresa tem um determinado grau de orientação para o mercado (Kohli e Jaworski 1990). Igualmente, Kohli e Jaworski (1990) argumentam que o conceito de marketing é um conceito essencialmente filosófico que pode ser confrontado com a sua implementação através das actividades e comportamentos de uma determinada organização, torna-se, deste modo, importante medir o grau de orientação para o mercado de determinada organização, utilizando uma escala mensurável, antes de inferir sobre o impacto da orientação para o mercado na rentabilidade da empresa ou implementar medidas que incrementam o grau de orientação para o mercado de forma a alcançar o grau desejado num determinado contexto de mercado (Narver e Slater, 1990). Corroborando com esses autores propõe-se, com a realização deste trabalho de investigação, determinar o grau de orientação para o mercado das unidades hoteleiras em Cabo Verde e averiguar se existirá diferenças significativas no grau de orientação para o mercado entre os hotéis dependendo de algumas variáveis tais como; a procedência do capital social maioritário, a localização geográfica das ilhas, a percepção das diferentes áreas e existência ou não de departamento de específico de marketing nas unidades hoteleiras.

## **1.3. Conceitos chaves da investigação**

O presente trabalho envolve conceitos- chaves como marketing e orientação para o mercado. De seguida, apresentar-se-ão os conceitos que formam o centro deste trabalho de investigação.

**Marketing** – o conceito de marketing é muito abrangente e tem vindo a sofrer várias alterações ao longo do tempo. As definições vão desde definições simples, que focalizam o aspecto filosófico ou cultural do marketing até às definições vastas e complexas, que, simplesmente, focalizam o aspecto funcional e comportamental do marketing.

Numa entrevista realizada por Darroch (2009), Drucker traz a seguinte definição do marketing: “ Marketing é o negócio visto do ponto de vista do cliente” - Este é um dos conceitos mais simples e completos existentes na literatura.

Em 1988, a Associação Americana de marketing estabelece a seguinte definição do conceito de Marketing (citado por Grönroos, 1989): “ Marketing é o processo de planificar e executar o conceito, o preço, a promoção e a distribuição de ideias, produtos e serviços, com o objectivo

de criar trocas que satisfazem os clientes e os objectivos da empresa”. Esta definição focaliza simplesmente o aspecto processual do marketing, ignorando a questão cultural e filosófica.

Em 1989, Grönroos, define o seguinte conceito de marketing: Marketing é estabelecer, desenvolver e comercializar relações de longo prazo com os clientes, onde os objectivos das partes envolvidas se encontram. Isto é feito através da troca e manutenção mútua de promessas. Esta definição focaliza o aspecto filosófico do marketing e a importância das relações em detrimento da simples troca.

Em 2007, a Associação Americana de marketing actualiza a sua definição de marketing definindo-o como: “Marketing são actividades e processos levados a cabo por instituições na criação, comunicação, entrega e troca de ofertas com valor para clientes, parceiros e a sociedade em geral (definição aprovada em Dezembro de 2007)”. Esta definição remete o marketing para uma perspectiva de simples função, no entanto, ao contrário da definição estabelecida na década anterior esta definição já engloba o conceito de marketing relacional, que foi amplamente discutido na década de noventa do século passado. Entretanto, cabe realçar que já em 1972, Kotler alertava para o facto de o Marketing ser uma matéria relevante para todas as organizações nas relações com os seus públicos e não somente com os clientes. Do mesmo modo, em 1989, Grönroos referia que marketing era mais do que uma simples função, era uma forma de gestão. Esta visão irá também ser adoptada neste trabalho.

Assim, para o presente trabalho, iremos adoptar a definição de Drucker (2009) com uma pequena nuance introduzida no trabalho de Kohli e Jaworski (1990), ou seja, “Marketing, é o negócio visto do ponto de vista do mercado”.

**Orientação para o mercado** – actualmente, o conceito é amplamente aceite na literatura como sendo a implementação do conceito de marketing nas organizações, tal como foi sugerido por Kohli e Jaworski na década de 90 do século passado, apesar de no início haver uma certa ambiguidade sobre o termo adequado para definir o fenómeno (Pandelica et al., 2009). Antes da década de 90 do século passado, o termo orientação para o marketing era amplamente usado para descrever o fenómeno de implementação do marketing nas organizações. Entretanto Kohli e Jaworski (1990) consideram que o termo orientação para o mercado seria mais apropriado para descrever o fenómeno, visto que: (i) a implementação do conceito de marketing na empresa não é uma responsabilidade exclusiva da função de marketing; (ii) o termo orientação para o mercado não exalta a importância da função do marketing dentro da empresa e não restringe a responsabilidade da implementação do

conceito de marketing ao departamento de marketing, muito pelo contrário, remetendo-o para todos os departamentos da empresa; (iii) o termo orientação para o mercado foca a atenção da empresa no mercado como um todo, o que é mais consistente com um conceito de marketing mais amplo.

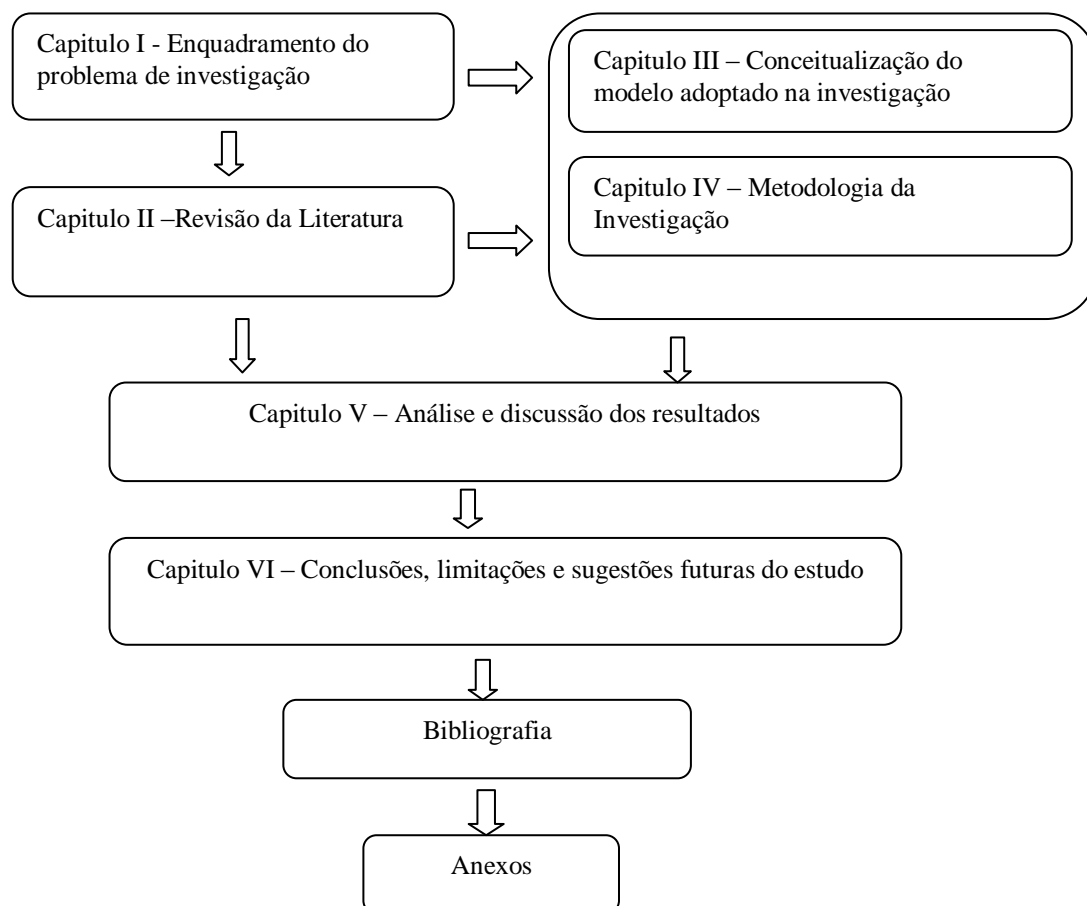
Desde 1990, o conceito de orientação de mercado tem tido algumas nuances, dependendo da perspectiva dos estudos realizados. Assim, ele tem sido estudado numa perspectiva cultural, comportamental, estratégica, de orientação para o cliente ou de cadeia de valores (Pandelica et al., 2009).

Para o presente trabalho, iremos adoptar a perspectiva comportamental e a definição de Kohli, e Jaworski (1990) que define a orientação para o mercado como sendo a geração da inteligência de mercado, por toda a organização, relacionadas com as necessidades actuais e futuras dos clientes, a disseminação dessa inteligência dentro da estrutura horizontal e vertical da organização e a acção de toda a organização como resposta à inteligência de mercado.

#### **1.4. Estrutura da investigação**

O presente trabalho de investigação encontra-se estruturado em três partes fundamentais, conforme ilustrado na figura 1.1. A primeira parte está composta pelo enquadramento do problema da investigação e a revisão da literatura (capítulos I a II), a segunda parte está composta pelos dois capítulos seguintes; conceptualização do modelo adoptado na investigação e metodologia da investigação (capítulos III e IV) A terceira parte do trabalho integra a análise e discussão dos resultados, assim como, as conclusões, as limitações e sugestões para futuras investigações (capítulos V e VII).

**Figura 1. Estrutura da Investigação**



Uma vez apresentado o enquadramento do problema da investigação, segue-se a revisão da literatura sobre o conceito de orientação para o mercado.

## **2. ENQDRAMENTO TEORICO**

Neste capítulo, apresentar-se-ão as bases conceptuais e o enquadramento teórico que fundamentam o estudo, explorando os seguintes temas:

- Da evolução do conceito de marketing ao conceito de orientação para o mercado, abordando os principais autores que os exploram, expondo igualmente as críticas de que os conceitos foram alvo antes da década de noventa do século passado.
- O conceito e os modelos teóricos de orientação para o mercado, explorando as perspectivas de estudo do conceito e os estudos realizados pelos autores mais conceituados.
- Antecedentes e consequência da estratégia de orientação para o mercado, assim como os moderadores da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho das empresas.
- Formas e escalas de medição do conceito de orientação para o mercado, explorando comparações e críticas feitas às escalas mais relevantes da literatura assim como as escalas derivadas com mais destaque na literatura.
- O conceito de nível desejável de orientação para o mercado e as medidas que podem ser adoptadas para aumentar o nível de orientação para o mercado.
- As principais críticas à estratégia de orientação para o mercado e a combinação desta estratégia com outras.

## **2.1. Do conceito de marketing ao conceito de orientação para o mercado**

O conceito de orientação para o mercado surge como consequência da evolução dos estudos relacionados com o conceito de marketing, sendo actualmente aceite, na generalidade, como a implementação do conceito de marketing nas empresas. Assim sendo, para melhor compreender as perspectivas, os constructos e o próprio conceito de orientação para o mercado, torna-se necessário fazer uma resenha da evolução do conceito de marketing até o surgimento do conceito de orientação para o mercado.

A formulação inicial do conceito de marketing aparece com destaque na década de cinquenta do século passado, com a formulação de Drucker (1958) que salienta que o marketing é a empresa vista do ponto de vista do consumidor, logo o marketing não é uma função, é uma filosofia de fazer negócio que deve ser partilhada por toda a empresa. Isto contrasta drasticamente, com a abordagem do conceito de marketing da época que via o marketing como uma função. Aliás, segundo Webster (1988), até 1950 a esfera dos negócios considerava o marketing igual a vendas. Do ponto de vista tradicional do marketing, a chave da rentabilidade era o aumento do volume de vendas e a responsabilidade do marketing era vender o que se produzia. O foco estava no produto e não no cliente e a ênfase do marketing estava focalizada no curto prazo e em aspectos tácticos das vendas. A partir da década de cinquenta do século passado, com o amadurecimento do mercado de consumo americano e a consequente abundância de produtos e marcas no mercado, o foco das empresas passa a ser a satisfação de um determinado tipo de clientes. Igualmente, Levitt (1960) define o consumidor como o centro de toda a actividade da empresa e o marketing como o esforço integrado para descobrir, despertar e satisfazer necessidades do consumidor.

Segundo Rodrigues (2003), a partir do trabalho de Drucker (1954) e das contribuições de Borch (1957), Keith (1960), Bund (1957), Lazo (1958) e Smith (1958) entre outros, passou a ser aceite pela comunidade académica e executiva que a adopção do conceito de marketing seria a melhor forma de estar no negócio.

No entanto, entre o período de formulação do conceito de marketing e a década de 90, as investigações empíricas, versando o conceito de marketing, foram, em numero reduzido e bastante incipientes, não estudando, claramente, a relação entre a implementação do conceito e o melhor desempenho das organizações (Rodrigues, 2003). Contudo, nesse período destacam-se os trabalhos de Hise (1965) e MacNamara (1972).

Para Hise (1965), a implementação do conceito de marketing nas empresas industriais significava; (i) a orientação para o cliente, ou seja, o conhecimento das necessidades e desejos dos consumidores antes do início do processo de marketing; (ii) a rentabilidade das acções de marketing; (iii) uma estrutura organizacional onde as actividades de marketing são levadas a cabo por um departamento, chefiado por um responsável com o mesmo nível hierárquico que as demais áreas da empresa. Hise (1965) utilizou uma amostra de 278 empresas e fez uma análise da implementação do conceito de marketing nas empresas industriais estado-unidenses. As questões colocadas relacionavam-se com; (i) a orientação para o consumidor; (ii) a rentabilidade das operações; (iii) e a estrutura do departamento de marketing. O estudo concluiu que a grande maioria das empresas tinham implementado o conceito de marketing, principalmente em relação à orientação para o cliente, e à posição do departamento de marketing dentro da empresa

McNamara (1972) também realiza um estudo para analisar até que ponto o conceito teria sido aceite e implementado nas empresas estado-unidenses. Para este investigador, o conceito de marketing define-se como uma filosofia de gestão empresarial, baseada na aceitação, por toda empresa, da necessidade da orientação para o cliente, a orientação para a rentabilidade e no reconhecimento do papel importante do marketing na comunicação para os restantes departamentos das necessidades do mercado. Numa amostra de 1492 empresas, McNamara concluiu que as empresas de bens de consumo revelaram um maior grau de implementação do conceito de marketing relativamente às do mercado industrial. Concluiu, igualmente, que as grandes empresas tendem a implementar, em maior grau, o conceito de orientação para o mercado quando comparadas com as pequenas e médias empresas.

Nessa década, começam a ser definidos os componentes do conceito de marketing tendo Barksdale e Darden (1971), McNamara (1972), entre outros, definido três componentes para o conceito de marketing:

- O consumidor como focos das actividades do negócio
- A necessidade de integração das actividades de marketing com as demais funções
- A necessidade de uma orientação para a rentabilidade

Na década de 70 do século passado, desaparece, praticamente, o interesse por trabalhos empíricos, talvez por se assumir a relação entre a implementação do marketing e o sucesso das organizações como evidente (Rodrigues, 2003). É, precisamente, nesta época que

aparecem as críticas mais fortes ao conceito de marketing enquanto filosofia de negócio mais adequada para alcançar o sucesso (Rodrigues, 2003).

Kaldor (1971) sugere que o conceito de marketing é inadequado à estratégia da empresa porque parece ignorar um input vital à estratégia de marketing – a habilidade criativa da empresa, tendo em conta o potencial das capacidades distintivas da empresa. Este investigador defende que nem sempre os consumidores reconhecem as suas necessidades.

Também, Bennett e Cooper (1979) defendem que o consumidor não é, necessariamente, uma boa fonte de informação relativamente às necessidades e desejos do mercado, já que as suas habilidades para traduzir de forma verbal as suas necessidades e desejos são limitados aos seus conhecimentos e por isso quase nenhum dos produtos de sucesso realmente inovador, tinha sido desenvolvido com base nas necessidades expressas dos consumidores.

Tauber (1974) segue a mesma linha de críticas de Bennett e Cooper (1979), argumentando que o conceito de marketing pode inibir a inovação, pelo que os gestores de marketing necessitam antecipar-se às necessidades futuras dos consumidores.

Bell e Emory (1971) citados por McGee e Spiro (1988) sugerem que o conceito de marketing entra em conflito com a responsabilidade social que a empresa tem para com os consumidores, pois segundo os mesmos, nem sempre os consumidores agem em consonância com os seus melhores interesses ou da sociedade, pelo que é da responsabilidade da empresa promover os melhores valores relativamente ao consumo.

Em finais da década 80 do século passado, surge a “redescoberta” do conceito de marketing tendo McGee e Spiro (1988) analisado as críticas feitas ao conceito de marketing. Estes investigadores consideram que as críticas que apontam o conceito de marketing como a causa da fraca competitividade que a economia americana enfrentava nos anos 60 e 70, falham pelo facto de não assumirem a verdadeira essência do conceito. Para os autores, existia alguma confusão relativamente ao conceito, podendo o mesmo conceito ser definido de três formas diferentes: como filosofia, como conceito e como implementação do conceito.

Segundo McGee e Spiro (1988), a crítica de Bell e Emory (1971) que sugere que o conceito de marketing entra em conflito com a responsabilidade social que a empresa tem para com os consumidores não tem fundamentos na economia actual considerando que esta perspectiva não funciona no ambiente concorrencial capitalista onde a rentabilidade é a premissa básica para sobrevivência no mercado.



Outra crítica ao conceito de marketing como uma boa estratégia de negócio para as empresas, relaciona-se com o facto de o conceito ignorar as competências distintivas da empresa e desencorajar a inovação. No entanto, McGee e Spiro (1988) alertam para o facto de a filosofia de marketing reconhecer as competências da empresa, uma vez que a mesma defende que a empresa deve focalizar os seus esforços na satisfação dos clientes para os quais as características distintivas da empresa lhe permitem obter vantagem competitiva no mercado.

Do mesmo modo, a crítica de que o conceito de marketing inibe a inovação, e a de que muitas vezes os estudos de mercado levados a cabo para detectar as necessidades dos clientes não traduzem as reais necessidades latentes dos consumidores são revidadas por McGee e Spiro (1988), ao afirmarem que o conceito de marketing não limita o campo de actuação da empresa relativamente aos produtos e ao tipo de tecnologia utilizada para criar produtos capazes de satisfazer os clientes. Pelo contrário, o conceito de marketing focaliza-se no aspecto de longo prazo que favorece a essência da inovação. Quanto aos estudos de mercado, consideram que há uma excessiva dependência dos mesmos, o que não corresponde à essência do conceito de marketing, pois o mesmo não implica que este seja sempre o ponto de partida necessário em todos os casos.

De acordo com McGee e Spiro (1988), as críticas lançadas ao conceito de marketing demonstram a necessidade de diferenciar o conceito de marketing da gestão do marketing mix.

Para Webster (1988), três décadas depois da década de 50 do século passado, os gestores de várias empresas estado-unidenses redescobriram o conceito de marketing. Entretanto, várias eram as barreiras à sua implementação:

- Um entendimento incompleto do próprio conceito.
- O conflito entre os objectivos de curto prazo das vendas e de longo prazo da rentabilidade.
- A medição do desempenho dos negócios, dando mais ênfase aos resultados de curto prazo.
- Os próprios valores dos gestores e as suas prioridades relativamente à importância dos clientes e dos outros stakeholders.

Webster (1988), considera as bases para a implementação do conceito de marketing nas empresas como sendo os valores e crenças de uma orientação para o cliente suportados pela gestão de topo, a integração do foco no cliente e no mercado no processo de planificação estratégica, o desenvolvimento e gestão de fortes programas de marketing, a criação de medidas de desempenho baseado, no mercado, e, o desenvolvimento do compromisso com o cliente por parte de toda a organização.

Em 1994, Webster traz uma nova abordagem do conceito de marketing considerando-o mais abrangente que o anterior. Webster (1994) considera-o uma filosofia de marketing que via a orientação para o cliente, a inovação e a rentabilidade como recompensa da satisfação do cliente. O novo conceito é mais do que uma filosofia, é uma forma de fazer negócio que inclui a orientação para o cliente, inteligência de mercado, competências distintivas, selecção dos consumidores e proposta de valor, definição da gestão de qualidade total através dos consumidores, a rentabilidade ao invés do volume de vendas, a gestão de relações, a melhoria contínua e uma cultura organizacional focalizada no consumidor.

Como consequência de estudos anteriores, a partir de finais da década de 80 do século passado, termos como orientação para o cliente, orientação para o marketing, orientação para o mercado começam a aparecer na literatura de marketing como implementação do conceito de marketing nas empresas.

No início da década de 90 do século passado, o interesse pelo estudo do conceito, antecedentes e consequências da orientação para o mercado aumenta com a publicação dos estudos de Deshpandé e Webster (1989), Kohli e Jaworski (1990), Naver e Slater (1990) e Day (1994). A orientação para o mercado torna-se a componente central do conceito generalizado de marketing e o pilar dos estudos modernos de marketing (Deshpandé e Farley, 1998) tendo conseguido aumentos significativos de atenção tanto da literatura de gestão como de marketing (Becker e Homburg, 1999). Harris (1996) refere mesmo que o desenvolvimento da orientação para o mercado é uma das matérias mais importantes para as organizações nas próximas décadas.

Nota-se, portanto, que o conceito de orientação para o mercado, tal como é definida actualmente, surge quatro décadas depois do surgimento do conceito de marketing como filosofia de negócios, depois do foco da empresa ter passado de dentro para fora e de os académicos terem assumido que a implementação do conceito de marketing nas empresas não

é de exclusiva competência do departamento de marketing do mesmo modo que o foco das empresas deve ser no mercado e não simplesmente no consumidor.

De seguida, serão apresentadas as diferentes perspectivas de abordagem do conceito e a definição do constructo de orientação para o mercado segundo os autores mais conceituados da literatura.

## **2.2. Perspectivas e modelos teóricos da orientação para o mercado**

Segundo Jaworski e Kohli (1996), os primeiros estudos sobre a orientação para o mercado aparecem em finais dos anos 80 do século passado. As duas perspectivas com mais destaque na literatura sobre o conceito de orientação para o mercado são: a cultural e a comportamental. No entanto, são várias as perspectivas sobre as quais o conceito tem sido alvo de estudo, pelo, que de seguida é apresentada uma síntese das mesmas.

Lafferty e Hult (2001) analisaram a literatura e concluíram que o conceito de orientação do mercado tem sido abordado, na sua maioria, sob cinco prismas diferentes:

- (1) A perspectiva da tomada de decisão;
- (2) A perspectiva da informação (inteligência) do mercado;
- (3) A perspectiva dos comportamentos baseada na cultura;
- (4) A perspectiva da estratégia;
- (5) A perspectiva de orientação para o cliente.

Os mesmos autores, abordam-nas da seguinte maneira:

A perspectiva da tomada de decisão foi proposta por Shapiro (1988) que, conceptualiza a orientação para o mercado como um processo de tomada de decisão organizacional. No centro deste processo, está um forte compromisso da gestão, na partilha de informação entre os departamentos e a prática de um sistema de tomada de decisão aberta.

A perspectiva da informação do mercado, segue a anterior, definindo a orientação para o mercado como sendo “a geração por parte de toda a empresa de informações referente às necessidades actuais e futuras dos clientes, a disseminação dessa informação pelos vários departamentos e a resposta de toda a organização a esta informação (Kohli e Jaworski, 1990, p. 6). O ponto de partida da orientação para o mercado, nesta perspectiva, é a informação do

mercado conceptualizado como um conceito amplo que vai além da expressão verbal das necessidades e preferências dos clientes.

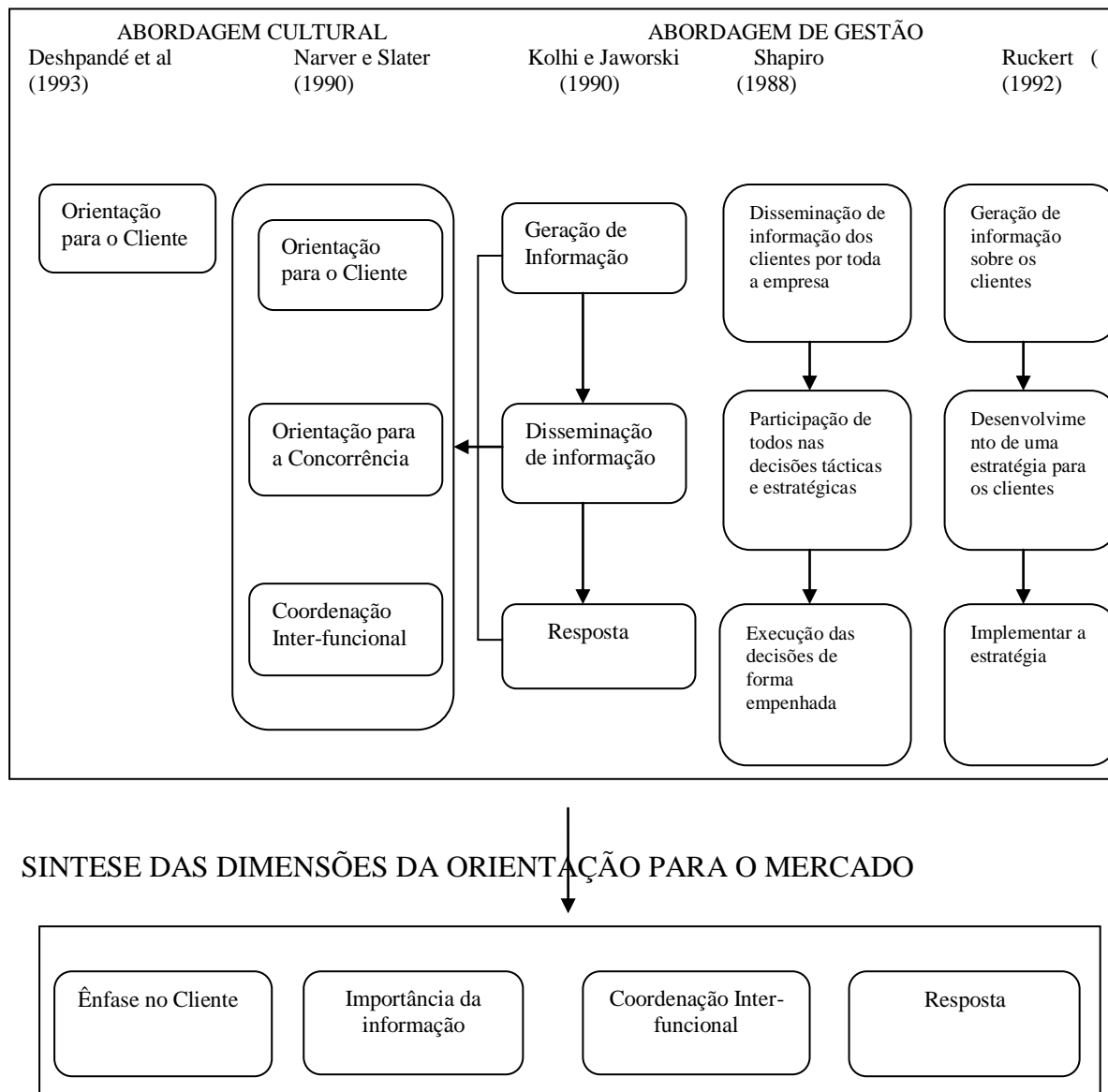
Na perspectiva do comportamento baseado na cultura, a orientação para o mercado, é definida como sendo, “a cultura organizacional que, mais eficientemente e eficazmente, cria os comportamentos necessários para a criação de valor superior ao cliente e consequentemente um desempenho superior contínuo para a empresa” (Narver and Slater, 1990, p. 21). Esta perspectiva surge, quase, ao mesmo tempo que a perspectiva de informação do mercado.

No que concerne à perspectiva estratégica, “ o nível de orientação para o mercado numa unidade de negócio é definida como sendo, o grau em que a unidade de negócio obtém e usa as informações dos clientes, desenvolve uma estratégia que vai de encontro às necessidades dos clientes e implementa esta estratégia respondendo às necessidades e desejos dos clientes.” (Ruekert, 1992, p. 228). Segundo Ruekert (1992), citado por Lafferty e Hult (2001), esta perspectiva, permite aos gestores obterem e interpretarem informações do ambiente externo de forma a estabelecer metas e objectivos, distribuindo os recursos em programas da unidade de negócio.

Quanto à perspectiva da orientação para o cliente, a orientação para o mercado é um conjunto de crenças que coloca os interesses do consumidor em primeiro lugar, não excluindo os interesses dos demais stakeholders, visando desenvolver uma empresa rentável a longo-prazo (Deshpandé et al., 1993).

Segundo as análises de Lafferty e Hult (2001), as cinco perspectivas podem ser agrupadas em duas distintas: foco da gestão versus foco cultural (Ver figura 2.). Na óptica desses autores, Shapiro (1988), Ruekert (1992) e Kohli e Jaworski (1990) exemplificam mais o foco de gestão ou da liderança. Por outro lado, tanto Narver e Slater (1990) como Deshpandé et al. (1993) fazem referência ao tipo de cultura organizacional que deve existir na organização para criar valor superior aos clientes e melhor desempenho à organização.

**Figura 2. Síntese das abordagens sobre orientação para o mercado segundo Lafferty e Hult (2001)**



Fonte: Lafferty e Hult (2001;100)

Nota-se entretanto que, as duas abordagens genéricas de orientação para o mercado (cultural versus gestão) revelam sobreposições, significativas, entre elas, visto que, se por um lado, sem o desenvolvimento de certas atitudes, a estratégia que permite maximizar a adaptação da empresa ao mercado não pode ser projectada, por outro lado, a estratégia que aumenta o grau de adaptação da empresa ao mercado, actualmente não pode ser implementado sem a energia das atitudes apropriadas (Aylonitis e Spiros, 1999), ou seja, dito por outras palavras, as duas abordagens complementam-se, o que sugere que uma orientação para o mercado genuína

representa a síntese de certas atitudes e certas práticas que por sua vez estão relacionadas e inseparáveis.

O modelo conceptual de síntese de Lafferty e Hult (2001) sugere que as cinco perspectivas do conceito de orientação para o mercado podem ser agrupadas em duas perspectivas ( foco na gestão versus foco cultural) e que, apesar das diferenças entre as cinco perspectivas apresentadas, as mesmas possuem vários pontos em comum , a saber:

- (1) Ênfase no cliente;
- (2) A importância da partilha da informação do mercado;
- (3) Coordenação inter-funcional;
- (4) Resposta à informação do mercado.

Esses pontos em comum são definidos, por esses autores, como sendo as bases para a implementação e o desenvolvimento do conceito de orientação para o mercado nas organizações.

É importante destacar que cada perspectiva da definição do conceito de orientação para o mercado implica diferenças em termos de modelo conceptual e da forma de medida do conceito, implicando diferentes tipos de intervenção para efectuar mudanças na organização (Jaworski e Kohli, 1996).

### **2.2.1. Orientação para o mercado segundo Day**

No trabalho realizado por Day (1994), o autor examina o papel das capacidades na criação de organizações orientadas para o mercado, integrando tanto a perspectiva cultural como a comportamental.

Baseando-se na teoria de vantagem competitiva, Day (1994) argumenta que as duas maiores fontes de vantagens competitivas são os activos e as capacidades. As capacidades distintivas são mais difíceis de imitar, pelo que podem garantir uma maior vantagem competitiva sustentável, podendo ser utilizadas de diferentes formas que permitem à empresa adaptar-se rapidamente às mudanças da envolvente.

Segundo Day (1994), uma empresa orientada para o mercado, tem habilidades superiores em sentir o mercado, em se relacionar com o cliente e em se relacionar com o canal. Os processos

delineados pelas suas capacidades externas, superiores, são bem entendidos e eficientemente geridos, levando a um conhecimento profundo que guia tanto as capacidades de expansão como as capacidades internas. Desta forma, Day (1994) identifica duas capacidades distintivas de uma empresa orientada para o mercado; sensibilidade para entender o mercado e a ligação com o cliente. Enquanto a primeira advém do processo de gerar, disseminar e responder às exigências do mercado, determinando a forma como a empresa está equipada para sentir continuamente as mudanças no mercado e antecipar as respostas do mesmo, a segunda advém da habilidade e do processo de criar e gerir relações estreitas com os clientes

Para desenvolver essas capacidades cruciais que permitem desenvolver a orientação para o mercado, deve-se(i) diagnosticar as capacidades actuais;(ii) antecipar as necessidades futuras à luz da estratégia de criação de valor para o cliente; (iii) redesenhar o processo do pessoal do nível operacional; (iv) direccionar a alta direcção para um claro compromisso com o cliente; (v) utilizar a tecnologia para inovar e monitorar o processo, procurando aumentar o(s) segmento(s) de mercado.

### **2.2.2. Orientação para o mercado segundo Narver e Slater (1990)**

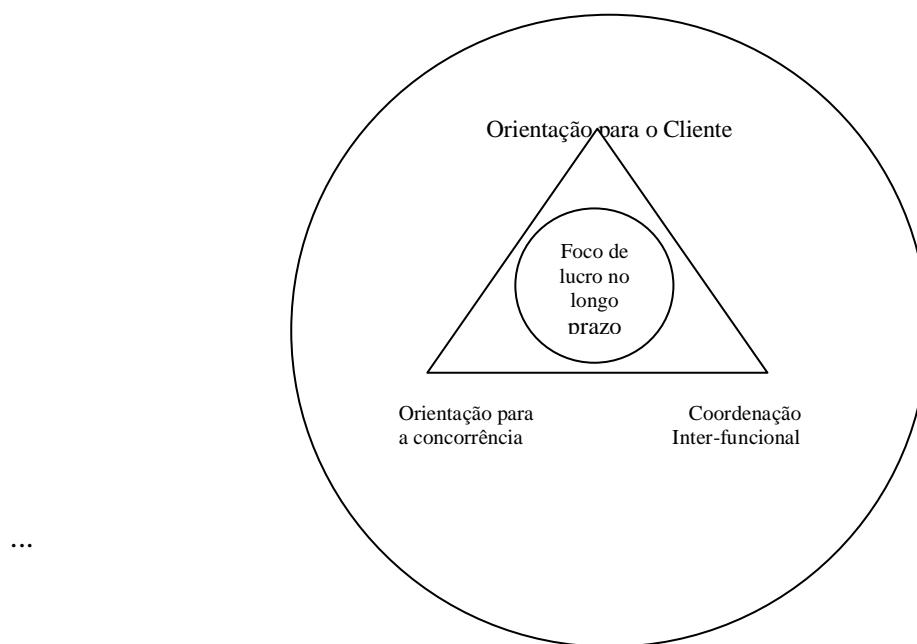
No mercado competitivo, a sobrevivência a longo prazo depende de uma perspectiva também de longo prazo. A literatura sugere que a orientação para o mercado tem focos, eminentemente de longo prazo, seja em termos de rentabilidade como de implementação das componentes comportamentais de orientação para o mercado. Narver e Slater (1990) concebem a orientação para o mercado como a cultura empresarial capaz de criar valor, para o cliente de forma mais eficiente e eficaz, a fim de conseguir uma performance contínua e desejável no mercado. As empresas necessitam de conseguir e manter constantemente vantagens competitivas sustentáveis, sendo necessário para o efeito, criar valor para os clientes de forma superior à concorrência (Narver e Slater 1990).

Para Narver e Slater (1990), o conceito de orientação para o mercado consiste em 3 componentes comportamentais: a) Orientação para o cliente; b) Orientação para o concorrente e; c) Coordenação inter-departamental, aliadas á dois critérios de decisão: foco de longo prazo e rentabilidade (Ver fig 3.).

A orientação para o cliente e o concorrente inclui todas as actividades desenvolvidas na aquisição de informações sobre os clientes e os concorrentes do segmento de negócio e disseminação destas informações dentro da empresa.

A coordenação interdepartamental está baseada nas informações sobre os clientes e os concorrentes compreendendo todos os esforços de coordenação da empresa, para criar valor superior para os clientes

***Figura 3. Orientação para o mercado segundo Narver e Slater (1990)***



Fonte: Narver e Slater (1990:23)

Narver e Slater (1990) defendem que a orientação para o mercado apresenta um foco de longo prazo, relativamente à rentabilidade e à implementação das componentes comportamentais da orientação para o mercado. Para medir o constructo de orientação para o mercado os autores criaram a escala MKTOR

Posteriormente à publicação de Narver e Slater (1990), vários foram os autores que se basearam nesse trabalho, para a realização de estudos empíricos, visando testar a sua validade e o estudo da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho (ex. Greenley, 1995, Pelham e Wilson 1996, Lukas e Farrell, 2000)

Em finais dos anos 90 do século passado e início deste século XXI, começam a aparecer vários estudos aplicando os constructos e as escalas de orientação para o mercado em economias diferentes dos Estados Unidos, alguns, inclusive, aplicados em países em desenvolvimento ou em economias em transição. Nesse conjunto de trabalhos, podemos destacar os seguintes, que utilizam o constructo de Narver e Slater (1990):



Tse et al. (2003) realizam um estudo que examina a aplicabilidade do modelo de orientação para o mercado de Narver e Slater (1990) no contexto empresarial chinês. Os resultados demonstraram que, com ligeiras modificações, a escala pode ser validada e aplicada nas empresas chinesas. O estudo suportou uma boa correlação entre a orientação para o mercado e o desempenho.

Hooley et al. (2003) testam a validade da escala de Narver e Slater nas economias em transição do centro da Europa (Eslovénia, Hungria e Polónia), ao mesmo tempo que tentam analisar o efeito da turbulência desses mercados na relação entre a OM e a performance. O estudo foi aplicado a 3000 empresas na Hungria, 2000 empresas na Polónia e 1581 empresas na Eslovénia, provando que a escala de Narver e Slater é válida e fiável para ser aplicada nos países em transição, na Europa Central, assim como revelou uma forte ligação entre a orientação para o mercado e a performance.

### **2.2.3. Orientação para o mercado segundo Deshpandé et al.(1993)**

Deshpandé, et al.(1993) apresentam o conceito de orientação para o mercado numa perspectiva cultural e definem a orientação para o mercado como um conjunto de crenças que coloca em primeiro lugar os interesses do consumidor, não excluindo todos os demais stakeholders, tais como proprietários, gestores e colaboradores, com o objectivo de desenvolver uma organização lucrativa a longo prazo. Deshpandé e Webster (1989) definem a cultura organizacional como um conjunto de valores e crenças compartilhadas entre os indivíduos de uma organização, que auxiliam os indivíduos a compreenderem o funcionamento da organização, fornecendo-lhes as normas de comportamento na organização.

Para estes autores, a orientação para o mercado faz parte de um todo, mais concretamente da cultura organizacional, pelo que o simples foco nas informações sobre as necessidades e preferências dos clientes é inadequado se não se tiver em consideração que a cultura organizacional que reforça a orientação para o mercado deve prevalecer na organização.

Entretanto, em 1998, Deshpandé e Farley, com base numa análise das escalas de medição do grau de orientação para o mercado, até então mais influentes na literatura, sugerem que a orientação para o mercado não é uma componente da cultura, visto que somente 2 itens das 3 escalas analisadas reflectem a perspectiva cultural.

Em 1993, Deshpandé et al. , realizam um estudo com o objectivo de examinar o impacto da cultura organizacional, a orientação para o consumidor e a inovação no desempenho da

empresa, concluindo que as variáveis (cultura organizacional, orientação para o consumidor e inovação) não produzem um maior grau de desempenho das empresas de forma isolada. O estudo revela ainda a necessidade de medir o grau de orientação para o mercado das empresas sob a óptica dos consumidores, visto que a percepção dos clientes diverge das crenças dos fornecedores

#### **2.2.4. Orientação para o mercado segundo Kohli e Jaworski (1990)**

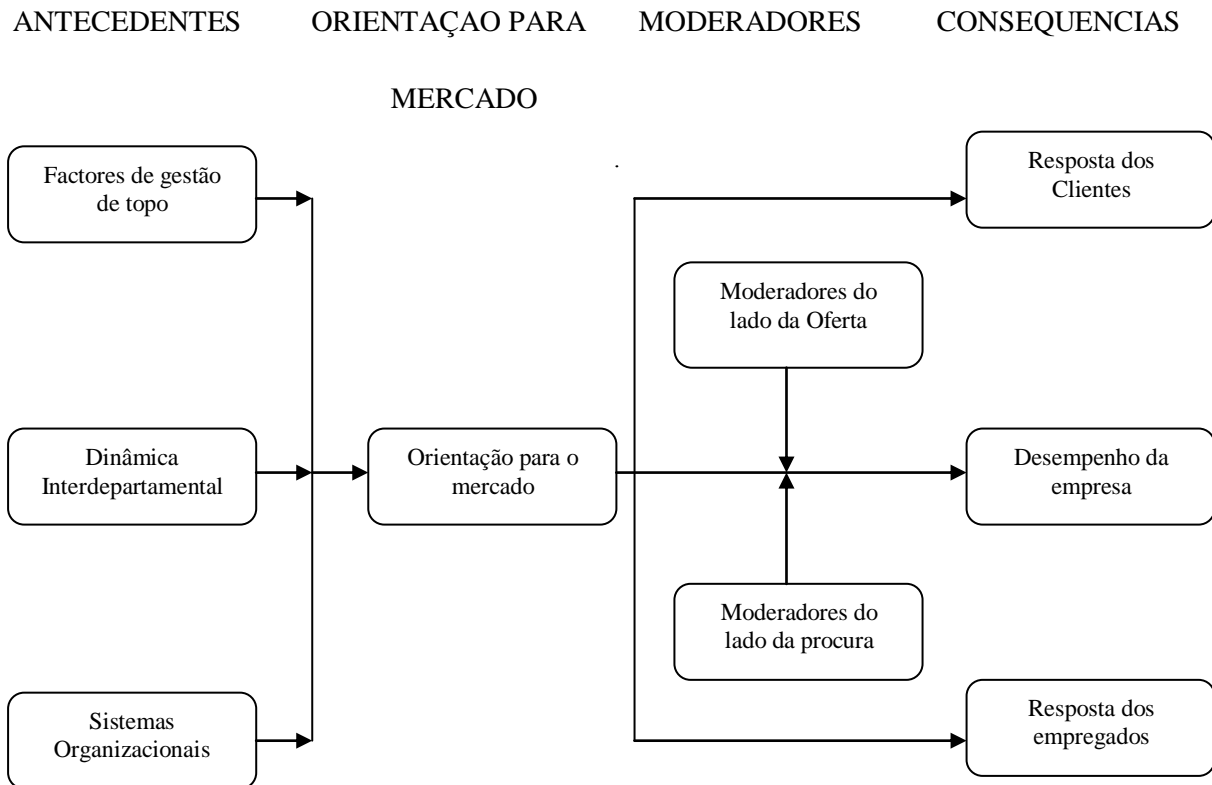
A definição do constructo de orientação para o mercado destes autores segue a perspectiva comportamental, argumentando que o conceito de marketing é um conceito essencialmente filosófico, que pode ser confrontado com a sua implementação reflectida nas actividades e nos comportamentos de uma determinada organização e utilizam o termo “ orientação para o mercado “ como sendo a implementação do conceito de marketing.

Kohli e Jaworski (1990) definem a orientação para o mercado como sendo a geração da inteligência de mercado por toda a empresa, relativa às necessidades actuais e futuras dos clientes, disseminação da inteligência de mercado através dos departamentos e resposta da empresa a esta inteligência de mercado. Estes autores propõem um enquadramento teórico da orientação para o mercado com quatro elementos (Figura 4.):

- Antecedentes que facilitam ou não a orientação para o mercado
- O construto da orientação para o mercado
- Consequências da orientação para o mercado
- Variáveis moderadoras que fortalecem ou enfraquecem a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho.

Para Kohli e Jaworski (1990), a orientação para o mercado pode ser mais ou menos desejável ou necessária para um determinado negócio, dependendo da natureza da estrutura da procura (por exemplo, preferência dos consumidores ou consciência destes relativamente ao valor) e da oferta do sector (ambiente de negócios). No geral, a orientação para o mercado tem uma estreita ligação com a performance do negócio, porém, sob determinadas condições tal pode não acontecer. Kohli e Jaworski (1990), referem que a orientação para o mercado requer o compromisso dos recursos e só é benéfica quando os benefícios excedem o custo dos recursos.

**Figura 4. Antecedentes e consequências da orientação para o mercado segundo Kohli e Jaworski (1990)**



Fonte: Kohli e Jaworski (1990:7)

Kohli e Jaworski (1990) alertam para o facto de que, embora os factores que contribuem para um nível mais elevado de orientação para o mercado sejam controláveis, tornar uma empresa orientada para o mercado não é um processo fácil nem rápido.

Depois da publicação de Kohli e Jaworski (1990), vários têm sido os autores que adoptam essas abordagens para a realização de estudos relativos à relação entre a orientação para o mercado e o desempenho das empresas em vários países do mundo. Alguns têm sido realizados em países diferente dos Estados Unidos, com o objectivo de avaliar a fiabilidade e validade do constructo e da escala desenvolvida posteriormente por Kohli et al. (1993), em culturas diferentes daquela donde foi originalmente conceptualizado o modelo. São exemplo desses trabalhos os seguintes:

Bhuan (1998), que examinou a aplicabilidade do modelo e da escala de orientação para o mercado de Kohli e Jaworski (1990, 1993), num país de economia em desenvolvimento, a Arábia Saudita.

Sigaw et al. (1998) utilizaram o modelo de Kohli e Jaworski (1990) e Jaworski e Kohli (1993) e analisaram o potencial efeito da orientação para o Mercado do fornecedor na cadeia de distribuição. Os resultados sugerem que a orientação para o mercado do fornecedor afecta a orientação para o mercado do distribuidor e o compromisso desta relação. Do mesmo modo, a orientação para o mercado do distribuidor tem um efeito directo na confiança e percepção das normas de cooperação estabelecidas, sugerindo que a adopção do comportamento de orientação para o mercado pode suavizar as tensões que o canal de distribuição sofre a nível global, devido às pressões da intensa concorrência.

### **2.2.5. Semelhanças e diferenças dos modelos de orientação para o mercado**

Segundo Jaworski e Kohli (1996), os conceitos de orientação para o mercado de Day (1994), Despanché et al. (1993), Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990) apresentam algumas semelhanças e diferenças que cabe destacar.

#### Semelhanças

- O centro das definições é o foco no cliente.
- Focalizam uma orientação para o exterior.
- Ressaltam a importância de responder aos clientes.
- Reconhecem que a orientação para o mercado não deve focalizar somente nos clientes.

#### Diferenças

- A perspectiva de comportamentos, processos, actividades versus cultura. Kohli e Jaworski (1990) adoptam a perspectiva de comportamentos e actividades; Day (1994) adopta a perspectiva de comportamentos e processos; Despanché et al. (1993) adoptam a perspectiva de cultura, enfatizando as crenças e os valores partilhados na organização; e Narver e Slater (1990) abordam a perspectiva cultural, mas focalizam a perspectiva comportamental;
- Uso de termos como market oriented, market driven e customer oriented para definir o fenómeno.

Segundo Pandelica et al. (2009), actualmente a maioria dos trabalhos realizados sobre a matéria tem como base os trabalhos de Narver e Slater (1990) e Kohli e Jaworski (1990).

Feita a apresentação do conceito de orientação para o mercado, expondo os autores de maior referência na literatura, de seguida são apresentados os antecedentes e consequências da orientação para o mercado assim como os moderadores que afectam a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho das organizações

### **2.3. Orientação para o mercado: antecedentes, consequências e moderadores**

Além de definir o constructo de orientação para o mercado, o trabalho de Kohli e Jaworski (1990) identifica também os antecedentes, as consequências e os moderadores da orientação para o mercado. Posteriormente, Jaworski e Kohli (1993) testaram empiricamente o modelo de antecedentes e consequências da orientação para o mercado apresentado por Kohli e Jaworski (1990).

#### **2.3.1 Antecedentes da orientação para o mercado**

Os antecedentes da orientação para o mercado são factores que favorecem ou impedem a implementação do conceito de marketing como filosofia de negócio. Kohli e Jaworski (1990) identificaram e agruparam esses factores em três grandes categorias, nomeadamente;

**Factores relacionados com a gestão de topo** - representam o compromisso da gestão de topo na implementação do conceito de marketing. São factores com extrema implicação no impacto da orientação para o mercado no desempenho das empresas, visto que, segundo Levitt (1960), toda a organização deve ser vista como uma organização cuja finalidade é a criação de clientes satisfeitos, tendo os chefes executivos a responsabilidade de criar este ambiente, esta forma de pensar, atitude e aspiração.

**A dinâmica interdepartamental** – representa as interacções e as relações existentes entre os diferentes departamentos da empresa.

**O sistema organizacional** – este terceiro grupo diz respeito às características da empresa no seu todo, relacionadas com a sua forma estrutural.

Apesar de considerarem os factores externos (ex: intensidade competitiva) também como antecedentes ao conceito de mercado, Jaworski e Kohli (1993) centralizam o estudo nos factores internos visto, serem estes os mais controláveis para os gestores.

No estudo de Jaworski e Kohli (1993), os autores partiram do trabalho de Kohli e Jaworski (1990) e, relativamente aos antecedentes da orientação para o mercado, concluíram que:

- A orientação para o mercado é facilitada pela ênfase da gestão de topo na orientação para o mercado, na medida em que podem, continuamente, transmitir aos funcionários a importância de sentir e responder ao mercado.
- A orientação para o mercado exige que os gestores assumam certo nível de risco e a tolerância para aceitar certos insucessos em novos produtos ou serviços, como parte do ciclo de vida dos negócios.
- Os conflitos interdepartamentais reduzem a orientação para o mercado, enquanto que a conectividade entre os departamentos tem um papel facilitador.
- O sistema de recompensa baseado em dados do mercado e a descentralização da tomada de decisões são factores decisivos numa empresa que quer ser orientada para o mercado.
- A formalização e a departamentalização parecem não afectar a orientação para o mercado, pelo que se supõe que a mera ênfase nas regras é menos relevante do que a natureza das mesmas. Da mesma forma, a inexistência de relação entre a departamentalização e a orientação para o mercado sugere que o número de departamentos é irrelevante quando comparada com a conectividade e conflitos que possam existir entre os departamentos.

Os antecedentes da orientação para o mercado também podem ser analisados na perspectiva de variáveis internas ou externas que podem constituir barreiras ao desenvolvimento de uma estratégia de orientação para o mercado.

Bisp (1999) estudou as variáveis internas que constituem barreiras ao desenvolvimento da orientação para o mercado, agrupando-as em seis domínios a saber: estrutura organizacional, gestão dos recursos humanos, competências no domínio da orientação para o mercado, clima psicológico, características da personalidade dos gestores e as crenças individuais.

Assim, para Bisp (1999), as características do gestor que podem inibir o desenvolvimento de uma ou várias actividades da orientação para o mercado são a forte necessidade de afirmação pessoal, a natureza introvertida, a autocracia e o alto nível de aversão ao risco. Por sua vez, as crenças individuais dizem respeito à crença de que a orientação para o mercado pode constituir uma ameaça à estabilidade ou contribuir para deteriorar a empresa financeiramente (Bisp, 1999).

As características da estrutura organizacional que podem inibir a orientação para o mercado relacionam-se com a falta de conectividade entre os departamentos e a centralização da tomada de decisões. Relativamente aos aspectos da gestão de recursos humanos que podem inibir a orientação para o mercado, Bisp (1999) refere o facto de muitas vezes as pessoas que se assumem a favor de um forte nível de orientação para o mercado e que possuem as competências necessárias para desenvolver tais actividades, na maioria dos casos, não serem empregues ou promovidas, e ainda, a falta de entendimento real do valor acrescentado das actividades de orientação para o mercado, o que leva a que o marketing interno, possivelmente, não seja comunicado e recompensado no sentido de tornar essas actividades mais visíveis dentro da organização.

Quanto aos factores da falta de competências necessárias à actividade de orientação para o mercado, Bisp (1999) refere o fraco entendimento do conceito de marketing e o fraco entendimento da sensibilidade do mercado e da ligação com o cliente. Por sua vez, os climas psicológicos que podem inibir o desenvolvimento da orientação para o mercado relacionam-se com a preocupação dos departamentos e funções pelos seus próprios problemas e falta de compromisso com a empresa; a falta de confiança nas informações do departamento de marketing; e as diferentes dimensões e poderes dos departamentos que podem levar a que os gestores dos maiores departamentos façam de tudo para preservar esta situação, dificultando a disseminação de informação pela empresa.

### **2.3.2 Consequências da orientação para o mercado**

As consequências da orientação para o mercado podem ser vistas numa óptica de benefícios para a organização. Jaworski e Kohli (1996) argumentam que orientação para o mercado traz benefícios para a empresa no domínio financeiro, do cliente, dos colaboradores e da inovação. Os referidos benefícios são discutidos a seguir:

**Financeiros** – Segundo Jaworski e Kohli (1996) as evidências sugerem que a orientação para o mercado aumenta o desempenho do negócio. Vários estudos já investigaram essa relação tendo alguns encontrado forte ligação entre a orientação para o mercado e o desempenho das organizações. Entretanto, até hoje, esse benefício é questionado e um dos principais obstáculos nas pesquisas tem sido determinar as variáveis de desempenho que podem ser utilizadas, sendo que algumas já utilizadas são de ordem objectiva e outras subjectivas.

**Cliente** - Segundo Jaworski e Kohli (1996), existem evidências de que a orientação para o mercado tem um impacto directo e positivo na satisfação do cliente. No entanto poucos são os estudos que têm sido feitos no sentido de estudar a relação entre a orientação para o mercado e a satisfação do cliente com a qualidade, o valor e o tempo de entrega dos produtos. Kohli e Jaworski (1990) defendem que a orientação para o mercado traz um aumento da confiança dos clientes na organização, aumentando, assim, a possibilidade de se estabelecer um relacionamento duradouro.

**Funcionários** – as evidências mostram que a orientação para o mercado tem uma relação directa e positiva com o espírito de equipa, a satisfação e o compromisso dos funcionários. Entretanto, são poucos os estudos realizados nessa matéria (Jaworski e Kohli, 1996). Segundo Kohli e Jaworski (1990) uma empresa orientada para o mercado consegue ter os funcionários envolvidos na satisfação dos clientes, criando um sentimento de equipa e de pertença, que traz benefícios sociais e psicológicos para os trabalhadores.

**Inovação** – as evidências demonstram que o foco nas mudanças do ambiente aumenta a criatividade e sensibiliza as organizações da necessidade de desenvolver soluções inovadoras (Jaworski e Kohli, 1996).

No estudo de Jaworski e Kohli (1993), os autores partem do trabalho de Kohli e Jaworski (1990) e, relativamente às consequências da orientação para o mercado, concluem o seguinte:

- A orientação para o mercado parece estar significativamente relacionada com o desempenho do negócio quando a quantificação do desempenho se baseia em medidas subjectivas. No entanto, o estudo não revela o mesmo quando se trata de medidas objectivas como a quota de mercado. Entretanto, cabe realçar que estudos posteriores que utilizaram medidas objectivas de desempenho conseguiram demonstrar essa relação.
- Os resultados sustentam uma forte relação entre a orientação para o mercado e o compromisso organizacional dos funcionários, o que sugere que a orientação para o mercado cria uma forte relação entre a empresa e os funcionários, assim como promove uma sensação de estar numa grande empresa familiar dedicada a encontrar e exceder as necessidades e expectativas do mercado.



### **2.3.3. Moderadores da relação entre orientação para o mercado e o desempenho das organizações**

Kohli e Jaworski (1990) apontam quatro moderadores ambientais que podem afectar o impacto da orientação para o mercado na performance do negócio: a turbulência do mercado, a turbulência tecnológica, o grau de concorrência no sector e a situação geral da economia.

**Turbulência do mercado** – constituída pelas mudanças que ocorrem nas necessidades e preferências dos clientes. Quanto maior for a turbulência do mercado, maior é a relação que existe entre a orientação para o mercado e a performance do negócio.

**Turbulência tecnológica** – segundo os autores, em indústrias caracterizadas por rápidas mudanças tecnológicas, a orientação para o mercado não é tão importante como em indústrias com tecnologias estáveis. O termo tecnologia refere-se a todo o processo que vai desde a transformação de inputs em outputs até à sua entrega ao consumidor.

**Grau de concorrência do sector** – uma forte concorrência permite ao cliente ter múltiplas escolhas e, conseqüentemente, as empresas devem monitorizar e responder às mudanças, nas necessidades e preferências dos clientes, melhor do que os concorrentes. Os benefícios dos esforços de uma orientação para o mercado são maiores para as empresas em sectores competitivos.

**Situação geral da economia** – em economias com fraca demanda, os clientes são mais conscientes do valor das ofertas, devendo as empresas esforçar-se mais para responder às necessidades e preferências dos clientes e agregando mais valor.

No estudo de Jaworski e Kohli (1993), os autores partem do trabalho de Kohli e Jaworski (1990) e, relativamente aos moderadores da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho, concluíram que a orientação para o mercado é um determinante importante do desempenho do negócio, independentemente da turbulência do mercado, intensidade competitiva e turbulência tecnológica do mercado onde a empresa opera.

Entretanto, Slater e Narver (1994) minimizam a influência dos moderadores ambientais na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho da empresa, principalmente a estrutura concorrencial e a turbulência tecnológica. Estes autores argumentam que o facto de as empresas orientadas para o mercado estarem orientadas para “fora” e estarem

comprometidas com a inovação, faz com que possam conseguir manter vantagens competitivas em qualquer situação ambiental.

Para a demonstração dos benefícios da orientação para o mercado para as organizações, torna-se crucial, antes de tudo, medir o seu grau de orientação para o mercado . De seguida, é apresentado o que se destaca na literatura em termos de forma e escalas de medição do grau de orientação para o mercado.

## **2.4. Formas e escalas de medição do grau de orientação para o mercado**

Tendo em conta que a orientação para o mercado tem sido apontada desde sempre pelos académicos e práticos do marketing como uma das estratégias mais influentes no desempenho e rentabilidade das organizações, os investigadores têm procurado formas de medir o grau de orientação para o mercado, não só com o objectivo de diagnosticar a situação actual das organizações e a consequente proposta de programas de melhoria, mas também de relacionar o grau de orientação para o mercado com o de desempenho e rentabilidade das organizações.

Assim sendo, são várias as formas e as escalas de medição do grau de orientação para o mercado, que encontramos na literatura, dependendo da perspectiva em que se estuda o fenómeno.

### **2.4.1 Formas de medir o grau de orientação para o mercado**

Segundo Harris (2002), o grau de orientação para o mercado pode ser medido de forma directa ou indirecta. O método directo envolve recolher o grau de acordo dos gestores com determinadas afirmações que descrevem a filosofia de negócio, utilizando essas respostas para classificar a orientação do negócio (Ex: Lui, 1996, e Lui e Davies, 1997). No método indirecto, encontramos os estudos que visam caracterizar as organizações em grupos discretos, estando subdividido em dois tipos de estudos:

Estudos que caracterizam as organizações. Por sua vez estes subdividem-se em estudos que caracterizam as organizações dentro de todos os tipos de organizações e aqueles que caracterizam as organizações de acordo com o tipo de aproximação à orientação para o mercado.

Estudos que conceituam a orientação para o mercado como algo contínuo – os estudos de Narver e Slater (1990) e Jaworski e Kohli (1993) estão incluídos nesta categoria, pois para esses pesquisadores, uma empresa não pode simplesmente ser classificada como “ orientada

para o mercado” ou “ não orientada para o mercado”. Argumentam que não existem apenas dois estados possíveis de orientação para o mercado; ausência ou presença.

#### **2.4.2 Escalas de medição do grau de orientação para o mercado**

Ao longo da literatura, encontramos várias escalas que medem o grau de orientação para o mercado, dependendo das diferentes perspectivas que são adoptadas. No entanto a maioria são variantes das 4 escalas historicamente mais importantes na literatura, a saber:

**MKTOR** – desenvolvida por Narver e Slater (1990), com 15 itens que reflectem os 3 elementos do seu constructo de orientação para o mercado: orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interdepartamental.

**MARKOR** – desenvolvida por Kohli et al. (1993) a partir do constructo de Kohli e Jaworski (1990), com 20 itens que reflectem as actividades de geração da inteligência de mercado, disseminação da inteligência de mercado e resposta à inteligência de mercado.

**Escala de Despondé et al. (1993)** – composta por 9 itens, baseada nas crenças e convicções da empresa, relativamente ao significado de estar orientado para o mercado. A escala surge no estudo realizado por esses autores, que tinha como objectivo examinar o impacto da cultura organizacional, a orientação para o consumidor e a inovação no desempenho da empresa.

**MORTON** – desenvolvida por Despondé e Farley (1998), com 10 itens, que engloba um resumo das três escalas anteriores.

Entretanto, as escalas mais utilizadas nos trabalhos realizados desde a década de noventa do século passado até à presente data, têm sido a MARKOR e a MKTOR (Pandilaca et al., 2009), pelo que, de seguida será apresentada, com mais detalhe a construção dessas duas escalas.

#### **Escala MKTOR**

Narver e Slater (1990) foram dos primeiros a criar uma escala que mede a orientação para o mercado das empresas. Inicialmente, os itens que compunham a escala incorporavam as três componentes comportamentais do constructo e os dois critérios de decisão. Depois da escala ter sido submetida a dois painéis de académicos da área de marketing, os resultados demonstraram que os dois critérios não apresentaram um nível de fiabilidade desejável, pelo que a escala de MARKOR passou a ser constituída apenas por 15 itens que medem os três

aspectos comportamentais do constructo apresentado pelos autores, sendo seis itens para a orientação para o cliente, quatro para a orientação para a concorrência e cinco para a coordenação internacional.

### **Escala MARKOR**

Tendo por base os estudos anteriores (Kohli e Jaworski, 1990 e Jaworski e Kohli, 1993), Kohli et al. (1993), desenvolveram a escala MARKOR, também com o intuito de servir como instrumento para medir o grau de orientação para mercado das empresas.

A escala MARKOR é composta por vinte variáveis divididas em três grupos: seis variáveis relativas à geração de inteligência de mercado, cinco variáveis relativas à disseminação da inteligência de mercado e nove variáveis referentes à resposta à inteligência gerada.

A MARKOR foi construída após três fases. Na primeira, uma primeira amostra, com 230 respondentes, foi utilizada para eliminar itens de uma escala inicial, de 32 itens, que reflectiam as componentes teóricas do construto de orientação para mercado. Na segunda fase, uma segunda amostra com múltiplos respondentes (executivos de marketing e executivos de outras área) de 222 Unidades Estratégicas de Negócio (UENs), extraídas do corpo de 49 empresas membros do Marketing Science Institute, e das 1.000 maiores empresas (em receita de vendas) listadas no Million Dollar Directory, foi utilizada, para testar teoricamente, diversas alternativas plausíveis de representação de estruturas factoriais para aqueles itens que ficaram após a primeira fase. Finalmente, na terceira fase, várias componentes do construto foram correlacionados para verificar a validade preditiva das medidas de orientação para mercado.

Para os autores, a escala de medida MARKOR pode ser utilizada para estabelecer uma linha de base do grau de orientação para o mercado dentro de uma unidade de negócio. Quando os programas de intervenções são programadas, a empresa pode mapear este processo, utilizando a escala.

Kohli et al. (1993), argumentam que a escala focaliza actividades que a empresa deve colocar em prática para ser considerada orientada para o mercado. As intervenções poderão ser feitas nos tipos de actividades apresentadas na escala onde a empresa demonstra ter níveis inferiores. Desta forma, a relação entre a utilização da escala para medir o grau de orientação para o mercado e a consequente tomada de decisões de intervenções reforça a importância da escala para a gestão.

### **2.4.3 Análise das escalas MARKOR e MKTOR e escalas derivadas**

Em finais dos anos noventa do século passado, começam a aparecer estudos que analisam as diferentes escalas existentes, especialmente a MARKOR e MKTOR, tanto a nível de análises factoriais como de conteúdo, assim como estudos que criam novas escalas, partindo das escalas inicialmente propostas.

Segundo Narver e Slater (1998), os primeiros estudos que compararam as escalas foram os de Pelhan e Wilson (1996) e Farrell e Oczkowski (1997). Tais estudos caracterizam-se pelo esforço de examinar o conceito, a medição e a importância da orientação para o mercado. Posteriormente, numa segunda fase, onde se enquadra o estudo de Deshpandé e Farley (1998), o esforço foi no sentido de consolidar e generalizar os conhecimentos adquiridos dos primeiros estudos, assim como analisar a melhor forma de desenvolver escalas de orientação para o mercado.

Farrell e Oczkowski (1997) fizeram uma análise factorial para testar a validade das escalas Markor e Mktor, concluindo que as duas escalas são inadequadas, pouco adaptadas para estudos empíricos tendo apresentado uma nova escala. Surgiu, assim, uma nova escala do Markor com somente 10 itens: 5 itens medem a geração da inteligência, 2 itens medem a disseminação da inteligência e 3 itens medem a resposta à inteligência de mercado.

Entretanto, Gauzete (1999) faz uma análise das duas escalas a nível de conteúdo, com o objectivo de determinar a consistência das escalas com a definição de orientação de mercado que serviu de base aos constructos. A análise de Gauzete (1999) sugere que a MARKOR é mais adequada para avaliar a orientação para o mercado como um fenómeno organizacional, podendo ser um instrumento útil para avaliar as potencialidades da empresa em termos de habilidades para responder ao Mercado. Este autor argumenta que a escala MARKOR mede não só o estado actual da empresa mas também as suas capacidades, ou seja, avalia as capacidades de reacção e pro-actividade da empresa, o que não é possível com a escala MKTOR.

Deshpandé e Farley (1998) fizeram a comparação das três primeiras escalas que surgiram no início da década de 90 do século passado: Naver e Slater (1990), Kohli e Jaworski (1993) e Deshpandé, Farley e Webster (1993), e criaram uma nova escala chamada MORTON, com 10 itens.

Deng e Dart (1994), com base no estudo de Narver e Slater (1990), desenvolvem uma nova escala. Criaram uma escala com 33 itens que foi posteriormente enviada para cerca de 500 empresas, tanto dos estados unidos como de Canadá, de vários sectores e tamanho, para posteriormente validarem a mesma. Inicialmente, a escala contemplava os quatros factores do constructo de Narver e Slater (1990), ou seja, a orientação para o cliente, a orientação para a concorrência, a coordenação inter-funcional e a rentabilidade baseada no longo prazo. A escala final de Deng e Dart (1994) é de 25 itens, sendo oito para a orientação para o cliente, seis para a orientação para a concorrência, seis para a coordenação inter-funcional e cinco para rentabilidade de longo prazo.

Cabe ainda destacar o trabalho de Harris (2002) que, além de fazer uma análise das duas escalas, faz-lhes fortes críticas. Harris (2002) considera que as duas escalas de orientação de mercado, amplamente utilizadas na literatura (Naver e Slater, 1990 e JKohli e Kumar et al 1993), têm potencialidades ilusórias pelas seguintes razões:

- Estão centradas em informações obtidas por informantes dentro da empresa, dependendo exclusivamente da percepção interna das organizações, ignorando a visão do mercado, o que ironicamente é a essência da orientação para o mercado. Entretanto Jaworski e Kohli (1996) argumentam que os informantes internos (gestores) estão em melhor posição para expor os comportamentos e a cultura interna das organizações.
- Não aplica uma análise relativa do grau de orientação do mercado em relação aos concorrentes.
- O uso de um único tipo de informante é inapropriado para medir o fenómeno potenciando os enganos.

Harris (2002) apresenta uma nova escala para medir o grau de orientação para o mercado, utilizando um método que envolve múltiplas perspectivas e múltiplos inquiridos, através da recolha de informações junto dos clientes, concorrentes e membros internos da organização.

Outro importante contributo na melhoria das escalas de medida do grau de orientação para o mercado foi dado por Matsuno et al. (2000), com a realização de um estudo cujo objectivo era desenvolver uma escala que aumentasse a operacionalização da escala de MARKOR e as propriedades fisiométricas da escala. Os autores adoptam as três dimensões relacionadas com a inteligência de mercado apresentadas por Kohli e Jaworski (1990), estendendo o domínio dos itens para um número mais amplo de stakeholders e factores do mercado, visto que,

segundo os autores as deficiências da escala Markor na definição do conceito devem-se a que i) apesar de a base teórica que suporta, o modelo conceptual da escala incluir múltiplos stakeholders, a Markor representa um numero muito limitado dos stakeholders da empresa e ii) focaliza-se essencialmente nos concorrentes e clientes como domínios essenciais no conhecimento do mercado, não mostrando, explicitamente, como outros factores sugeridos na literatura podem influenciar os concorrentes e clientes.

Com base em entrevistas a vários executivos e na revisão da literatura, os autores criaram 37 itens que, segundo eles capturam outros factores não capturados no trabalho de Kolhi e Jaworski (1990). Posteriormente, adicionam os 32 itens da escala original MARKOR, criando, assim, uma escala original de 69 itens denominada MO. Depois de realizado um pré-teste, a escala MO foi reduzida a 46 itens e, finalmente, depois de serem efectuadas as análises estatísticas dos resultados, a mesma foi reduzida a 22 itens (8 para geração da inteligência, 6 para disseminação da inteligência e 8 para resposta á inteligência). Posteriormente, a escala MO e a escala Markor foram enviadas a 667 executivos de marketing, com uma taxa de resposta de 40 e 42% respectivamente. A análise estatística dos resultados permitiu aos autores concluir que a validação de conteúdo da escala MO é superior às duas versões do MARKOR.

Segundo Matsuno et al (2000), parece que a escala MARKOR e as suas variáveis não são tão estáveis como seria desejável, visto que os resultados mostram que a estrutura factorial varia constantemente nos estudos empíricos.

Além de medir o grau de orientação para o mercado, as empresas têm necessidade de definir o grau desejável de orientação para o mercado e determinar as medidas que podem ser adoptadas para aumentar o grau de orientação para o mercado. De seguida, é apresentado, de forma breve, o que a literatura sugere relativamente a esses dois aspectos.

## **2.5. Conceito de nível desejável de orientação para o mercado e medidas para aumentar o nível de orientação para o mercado**

Antes de estabelecer medidas para aumentar o nível de orientação para o mercado é necessário, diagnosticar o nível de orientação para o mercado, assim como ter uma ideia do nível desejável de orientação para o mercado.

### **2.5.1 Conceito de nível desejável de orientação para o mercado**

Song e Parry (2009) definem o nível desejável de orientação para o mercado como sendo o nível de orientação de mercado que os gestores acreditam que possa maximizar o desempenho ou benefícios da empresa, afirmando que o nível desejável de orientação para o mercado influencia o nível de orientação conseguido. Segundo Song e Parry (2009), o nível desejado de orientação para o mercado varia em função da turbulência do mercado, a intensidade competitiva, a turbulência tecnológica e a estratégia de inovação. A turbulência ambiental das empresas influencia as percepções da gestão sobre o nível desejável de orientação para mercado que por sua vez influencia tanto o nível de orientação de mercado atingido como o desempenho da empresa.

Os autores descrevem um modelo de orientação para o mercado que (i) especifica os antecedentes de uma orientação para o mercado desejável; (ii) identifica o nível de orientação de mercado desejado como antecedente do nível alcançado; (iii) faz a relação entre a performance do negócio e a lacuna que existe entre o nível alcançado e o desejado de orientação de mercado.

Song e Parry (2009) observam que os principais determinantes do nível desejado de orientação para o mercado, tais como, a intensidade competitiva e a turbulência de mercado, não são do controlo dos gestores dentro da empresa, e alertam para o facto do nível de intervenção do governo na economia poder influenciar o nível desejado de orientação para o mercado, na medida em que afecta a intensidade competitiva e a turbulência tecnológica, podendo, inclusive, pode afectar a capacidade da empresa em gerar inteligência de mercado.

### **2.5.2 Medidas para aumentar o nível de orientação para o mercado**

Dada a importância da estratégia de orientação para o mercado para as empresas, uma boa parte da literatura tem-se dedicado às questões de como conseguir aumentar o nível de orientação para o mercado. Tal como o conceito, as medidas para aumentar o nível de orientação para o mercado, são analisadas na perspectiva comportamental/gestão e na perspectiva cultura/ filosofia.

Tendo em conta o âmbito do presente estudo, apresentam-se, de seguida, algumas medidas que vêm sendo apontadas, numa perspectiva de gestão e numa perspectiva comportamental.



Becker e Homburg (1999), numa perspectiva de gestão, referem que as empresas podem tomar algumas medidas relacionadas com o processo de gestão para aumentar o nível de orientação para o mercado das empresas.

Assim, ao nível da organização dos sistemas hierárquicos, estes autores sugerem:

- Reduzir o número de níveis hierárquicos dentro da organização – como consequência, os gestores serão forçados a ter contactos mais frequentes e próximas com os clientes, o que irá aumentar os seus conhecimentos sobre as preferências dos mesmos e a oferta dos concorrentes. Esta medida diminuirá também o tempo de resposta, uma vez que o número de pessoas envolvidas no processo de decisão é menor.
- Colocar em postos chave de gestão empregados com forte background prático em marketing.
- Alinhar o sistema de incentivos com a criação de uma dependência interdepartamental.
- Estimular o contacto dos funcionários com os clientes, de forma a permitir que os últimos tomem parte das decisões.
- Integrar, sistematicamente, os principais clientes no processo de redesenho do sistema do negócio.

Também o sistema de informação tem uma função crucial no alinhamento da organização da empresa com o mercado, visto que determina a qualidade da geração e disseminação da informação na empresa. Neste sentido, a empresa deve:

- Assegurar que tanto os gestores como os funcionários têm acesso a informações relevantes do mercado, o que implica a criação de uma base de dados e um sistema especializado de informação. Implica, igualmente, o mínimo de restrição no acesso à informação e que as mesmas sejam actualizadas regularmente de forma a fornecer bases consistentes para a tomada de decisões.

Relativamente ao sistema de planeamento, é importante definir com precisão o target de mercado. No processo de seguimento do mercado, as mudanças nas preferências dos clientes e as ofertas dos concorrentes devem ser diagnosticados com regularidade.

Quanto ao sistema de controlo, é importante ter conhecimento da situação actual do mercado e do grau de orientação para o mercado da empresa.

No que respeita ao sistema de gestão de recursos humanos, verifica-se que este oferece muitas oportunidades para desenvolver uma orientação para o mercado, desde o sistema de recrutamento até ao sistema de incentivos. Assim, a empresa deverá:

- Utilizar a interacção com o cliente no processo de análise da selecção de futuros funcionários, assim como contratar pessoas com conhecimentos específicos da concorrência.
- Utilizar o indicador da satisfação dos clientes no sistema de incentivos e recompensas aos colaboradores para aumentar o nível de orientação destes para o mercado.

Kohli e Jaworski (1990) argumentam que para aumentar o nível de orientação para o mercado das empresas, os gestores de topo devem estar convictos do valor da orientação para o mercado e comunicar o seu compromisso com essa filosofia de negócio para o resto da empresa. Igualmente, os gestores de topo devem ter uma atitude positiva em relação à mudança e ao risco.

Para Kohli e Jaworski (1990), os conflitos e a falta de interacção entre os departamentos, factores que podem afectar a orientação para o mercado, podem ser geridos com pequenas medidas tais como, lanches entre os departamentos, passagem dos empregados por diferentes departamentos da empresa, programas de estágios inter-departamentais. Tudo isso ajuda no entendimento entre os gestores e funcionários em relação às suas diferenças culturais, personalidades e perspectivas.

Em relação à estrutura organizacional, os autores consideram que a mesma não deve ser formal ou centralizada, pois isso inibe a geração e a disseminação da inteligência de mercado. Os gestores de topo devem mudar o sistema de gestão de forma que a este esteja em parte baseado no mercado ao invés de estar totalmente baseado em aspectos financeiros.

Kohli e Jaworski (1990) alertam para o facto de a mudança de orientação da empresa poder ser muito lenta e levar anos. Opinião idêntica têm Naver e Slater (1990) ao estabelecerem o critério de longo prazo como parte do constructo do conceito de orientação para o mercado. Kohli e Jaworski (1990) observam ainda que antes de qualquer mudança, a organização deve perceber qual a diferença entre a sua actual orientação e o desejável, deve ter em atenção a resistência das pessoas, balancear e gerir o sistema de poder entre os diferentes departamentos. Apesar de o departamento de marketing ter um papel importante no processo de desenvolvimento de uma orientação para o mercado, não deve ser visto como o mais

importante, pois a tarefa de gerar, disseminar e responder à inteligência de mercado é de todos os departamentos da empresa.

Verhoef e Leeflang (2009) referem mesmo que a dispersão do marketing dentro da empresa pode levar a uma maior orientação para o mercado. Estes autores sugerem uma relação recíproca entre a influência do departamento de marketing e a orientação para o mercado. Uma empresa com um departamento de marketing que tenha uma forte habilidade de conectar com o cliente é mais orientada para o mercado, visto que, a subcultura de orientação para o cliente que caracteriza o departamento de marketing alenta uma cultura de orientação para o mercado dentro da empresa (Verhoef e Leeflang, 2009).

Apesar de a grande maioria da comunidade de investigadores e gestores de marketing, defenderem a estratégia de orientação para o mercado como a melhor e a mais importante para a empresa poder alcançar os níveis de desempenho desejáveis, existem algumas críticas, relativamente a esta perspectiva, que são apresentadas de seguida.

## **2.6. Críticas à estratégia de orientação para o mercado**

Segundo Hamel e Prahalad (1991) citados por Farrel e Oczkowski (2002), as empresas orientadas para o mercado podem sofrer de “ tirania dos mercados”, ignorando os mercados e a concorrência. Da mesma forma, podem falhar na identificação e captação das necessidades latentes dos clientes, dado o excessivo foco nas necessidades expressas (Slater e Narver, 1995 citados por Farrel e Oczkowski, 2002).

Uma das fortes convicções no marketing é que a orientação para o mercado contribui mais para o desempenho das empresas do que outras orientações estratégicas (Grinstein, 2008). Entretanto, numa perspectiva de cultura concorrencial, muitas outras orientações estratégicas podem ser consideradas no mesmo nível que a orientação para o mercado. Noble et al. , (2002) consideram uma miopia assumir que a orientação para o mercado é a única forma de alcançar o sucesso empresarial.

Noble et al. (2002) realizam um estudo com o objectivo de demonstrar que outras orientações estratégicas podem estar relacionadas com um alto nível de desempenho das empresas, não existindo uma unica orientação estratégica que permita uma performance superior em todas as situações, pelo que desenvolver uma compreensão da envolvente permite à empresa e à sua orientação alcançar um melhor desempenho do que as outras.

Grinstein (2008) segue esta linha de pensamento ao afirmar que está claro que não existe uma única orientação estratégica que permite um desempenho superior em todas as situações. Outras orientações, como a orientação para a inovação, orientação para a aprendizagem, orientação empreendedora e orientação voltada para os funcionários também estão relacionadas com o alto nível de desempenho e rentabilidade.

Segundo Grinstein (2008), os estudos que vêm sendo realizados demonstram que as empresas que combinam outras estratégias com a estratégia de orientação para o mercado apresentam desempenhos superiores às que somente utilizam a orientação para o mercado. O autor investigou a relação entre a orientação para o mercado e as outras estratégias relacionadas com um alto nível de desempenho, tendo identificado o efeito da orientação para o mercado nos outros tipos de orientação e as orientações que melhor combinam com a orientação para o mercado. O estudo sugere uma forte relação positiva entre a orientação para o mercado e as demais orientações estratégicas.

Entretanto, Farrel e Oczkowski (2002) analisaram a importância da orientação pela aprendizagem e a orientação para o mercado no desempenho das empresas, com o objectivo de determinar qual das duas orientações antecede a outra, chegando à conclusão de que a orientação para o mercado está preparada para incluir a orientação pela aprendizagem. Contudo, o contrário não acontece, contrariando o estudo de Baker e Sinkula (1999), que sugeria uma preeminência da orientação pela aprendizagem sobre a orientação para o mercado. Farrel e Oczkowski (2002) afirmam que na ausência de uma das duas, é preferível ter uma orientação para o mercado.

Entretanto, para efeitos do presente estudo, ir-se-á considerar a orientação para o mercado como uma das melhores estratégias que as empresas podem adoptar para obter o sucesso empresarial, pois tendo em conta que mais de 98% das empresas Cabo-verdianas são pequenas e médias empresas e com base no trabalho de Pelham e Wilson (1996), acredita-se que a estratégia de orientação para o mercado pode ser a que mais benefícios pode trazer às empresas pelas seguintes razões:

Normalmente essas empresas têm um pequeno número de linhas de produtos e de clientes, reduzindo, assim, a necessidade de um sistema formal para obter informações do mercado e introduzi-las no processo de decisão. Do mesmo modo, essas características podem facilitar as habilidades da empresa em explorar de forma plena, uma cultura orientada para o mercado.

A orientação para o mercado pode ser um determinante no sucesso do desempenho das pequenas empresas, tendo em conta que a falta de meios financeiros leva as empresas à procura de outras fontes de sucesso empresarial.

Quando o ambiente concorrencial é percebido como hostil, algumas pequenas empresas respondem colocando mais ênfase nas actividades de orientação para o mercado e outras aumentam o foco no sistema de controlo de custos e diminuição de preços. As empresas que seguem uma estratégia de redução de preços em resposta à pressão competitiva dos preços podem a curto prazo aumentar a sua quota de mercado, mas a forte ênfase nesse tipo de estratégia não tem impacto na rentabilidade ou no desempenho da quota de mercado a longo prazo. Os autores consideram que a orientação para o mercado oferece às pequenas empresas uma fonte de vantagem competitiva mais duradoura do que a estratégia de baixo custo.

As empresas pequenas têm uma oportunidade única de procurar vantagens competitivas sustentáveis, através dos esforços, na instalação de uma cultura de orientação para o mercado.

Finda a revisão da literatura que fundamenta o presente estudo de investigação, é apresentado, de seguida, o modelo conceptual de orientação para o mercado adoptado para a realização do trabalho, assim como a escala utilizada para medir o grau de orientação para o mercado dos Hotéis em Cabo Verde.

### **3. CONCEPTUALIZAÇÃO DO MODELO ADOPTADO NA INVESTIGAÇÃO**

O presente trabalho de pesquisa tem como base o modelo desenvolvido por Kohli e Jaworski (1990). De seguida apresentar-se-á de forma mais detalhada a construção do modelo conceptual dos autores relativamente ao conceito de orientação para o mercado e igualmente é apresentado o tipo de escala de medição do grau de orientação para o mercado utilizado no trabalho de campo.

O constructo de orientação para o mercado de Kohli e Jaworski, teve como ponto de partida os três pilares do conceito de marketing, apresentado até a década de 90:

- Foco no cliente
- Coordenação de marketing
- Rentabilidade

Segundo a pesquisa feita por estes autores, junto de vários executivos de mais de 4 cidades dos Estados Unidos, o foco no cliente implica muito mais do que a simples obtenção de informação sobre as necessidades e preferências dos clientes. A orientação para o cliente envolve a tomada de acções baseada na inteligência do mercado e não simplesmente na simples opinião verbal dos clientes. A inteligência do mercado é um amplo conceito que inclui observações sobre os factores exógenos do mercado que afectam as necessidades e preferências actuais e futuras dos clientes.

A Coordenação de marketing é da responsabilidade de todos os departamentos e não apenas do departamento de marketing. Isto implica que todos os departamentos devem estar empenhados em interiorizar as necessidades e preferências dos clientes e responder a estas necessidades de forma coordenada.

A pesquisa demonstrou que a rentabilidade é vista pelos gestores não como fazendo parte da definição do conceito de marketing, mas sim como consequência da orientação para o mercado.

Assim sendo, Kohli e Jaworski, deduziram que a operacionalização do conceito de marketing devia estar baseada nos dois primeiros pilares: orientação para o cliente e coordenação de marketing.

Desta forma apresentam o constructo do conceito de orientação para o mercado composto por 3 elementos:

- Geração da inteligência de mercado
- Disseminação da inteligência de mercado

- Resposta à inteligência de mercado

### **3.1. Caracterização do modelo**

O modelo de orientação para o mercado de Kohli e Jaworski, é composto pelos três elementos que a seguir se definem, com base no trabalho de Kohli e Jaworski (1990).

#### **3.1.1 Geração de Informação**

Kohli e Jaworski (1990) definem a inteligência do mercado como sendo um conceito muito mais amplo do que a simples exteriorização verbal das necessidades e preferências dos clientes. Inclui observações sobre os factores exógenos do mercado que afectam as necessidades e preferências actuais e futuras dos clientes, tais como o ambiente legislativo, a tecnologia, os concorrentes, etc.

Pelo que, segundo Kohli e Jaworski (1990) torna-se fundamental analisar as necessidades futuras dos clientes de forma a antecipar e preparar a organização para as satisfazer. Em alguns sectores, nomeadamente na indústria, isto torna-se todavia mais crucial uma vez que o desenvolvimento de um produto para satisfazer as necessidades dos clientes pode levar meses ou anos.

A definição do conceito de clientes não é muito simples pois depende do mercado em que a empresa se insere e do tipo de negócio que realiza. Num determinado negócio os clientes podem ser consumidores finais ou simples clientes (organizações que ditam ou influenciam a escolha dos clientes finais como por exemplo os distribuidores). No caso concreto do estudo, os clientes são os consumidores finais do produto (neste caso - serviço de alojamento).

Visto que o cliente para a empresa pode configurar-se de várias formas, o foco da empresa deve ser no mercado que inclui tanto os clientes finais e os distribuidores como todas as forças exógenas do mercado que podem afectar as necessidades e preferências dos clientes.

A geração da inteligência de mercado pode ser de forma formal ou informal, utilizando fontes primárias ou secundárias. Implica a recolha da informação, a análise e a interpretação das forças que podem afectar as necessidades actuais e futuras dos clientes e não deve ser da exclusiva responsabilidade do departamento de marketing, ou seja, é responsabilidade de cada um dos indivíduos em todos os departamentos da empresa

#### **3.1.2 Disseminação de Informação**

Segundo Kohli e Jaworski (1990) a disseminação da inteligência pode não ser feita do departamento de marketing para o resto dos departamentos. Pode até ser feita na direcção contrária, dependendo de onde foi gerada. Uma disseminação eficiente é muito importante

porque serve de base para a tomada de decisões concertadas e compartilhadas entre os diferentes departamentos da empresa.

A disseminação da inteligência de mercado de forma formal é muito importante, mas também as comunicações informais dentro da empresa podem constituir uma fonte poderosa de disseminação da inteligência de mercado.

### **3.1.3. Resposta ao Mercado**

Para Kohli e Jaworski (1990) a resposta à inteligência de mercado são as acções tomadas pela empresa em resposta à inteligência de mercado que foi gerada e disseminada na organização.

A resposta à inteligência de mercado toma forma na selecção do target de mercado, no desenho e na oferta de produtos capazes de satisfazer as necessidades e preferências actuais e futuras dos clientes, na produção, na distribuição, na promoção de forma a obter uma resposta positiva por parte do cliente.

Tal como no processo de disseminação da inteligência de mercado, numa empresa orientada para o mercado, todos os departamentos participam no desafio de responder ao mercado.

## **3.2. Escala utilizado no trabalho de campo**

A definição do grau de orientação para o mercado das empresas é feita mediante a utilização de uma escala amplamente convencionada. Tendo em conta que o constructo escolhido para a realização do presente trabalho foi o de Kolhi e Jaworski (1990), poderia ser utilizada a escala Markor, desenvolvida por Kohli et al. (1993). A escala de Markor além de ser uma das primeiras escalas desenvolvidas para medir o conceito de orientação para o mercado, é uma das escalas mais utilizadas a nível mundial em investigações empíricas sobre a orientação para o mercado (Matsuno et al. 2000). Contudo, a grande maioria dos autores das escalas pioneiras têm demonstrado, em trabalhos posteriores, a necessidade de reexaminar as escalas existentes especialmente no que respeita aos itens das escalas e às estruturas factoriais. (Deshpadé, and Farley, 1998, Jaworski e Kolhi 1996 e Narver e Slater, 1998). É neste contexto que aparece o trabalho desenvolvida por Matsuno et al. (2000), cujo principal objectivo foi desenvolver uma escala que aumentasse a operacionalização da escala de Markor e as propriedades fisionómicas da escala.

A escala MO de Matsuno et al. (2000) representa uma variação melhorada da escala de Markor, pois segundo esses autores, além de aumentar as propriedades fisionómicas da escala, esta variação da escala de Markor inclui itens que visam colmatar algumas deficiências da escala de Markor. Segundo Matsuno et al. (2000), apesar da base teórica que



suporta o modelo conceptual da escala incluir múltiplos stakeholders, a Markor representa um número muito limitado dos stakeholders da empresa, focalizando essencialmente os concorrentes e clientes como domínios essenciais no conhecimento do mercado, e não mostra explicitamente como outros factores sugeridos na literatura podem influenciar os concorrentes e clientes

Matsuno et al. (2000) adoptam as três dimensões relacionadas com a inteligência de mercado apresentado por Kohli e Jaworski (1990) estendendo o domínio dos itens para um número mais amplo de stakeholders e os factores do mercado

Pelo facto de incluir um número mais amplo de stakeholders e de melhorar as propriedades fisiométricas da escala de Markor, optou-se pela aplicação da escala de Matsuno et al. (2000) para a realização do trabalho empírico.

A escala é composta por 22 itens (8 para geração da informação de mercado, 6 para disseminação da informação e 8 para resposta a informação de mercado)

## **4. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO**

O objectivo deste capítulo é apresentar a metodologia seguida na realização do presente estudo, contendo as seguintes alíneas (i) desenho do modelo de investigação, (ii) objectivos e hipóteses da investigação, (iii) caracterização da população do estudo (iv) métodos de recolha dos dados e (v) técnicas utilizadas para a análise dos dados.

### **4.1 Desenho do modelo de investigação**

Após a revisão da bibliografia fez-se o enquadramento do problema e definiram-se os objectivos do presente estudo. A aplicação de técnicas e métodos de análise, sobre os dados recolhidos da população, permitiu traçar o panorama geral do grau de orientação para o mercado dos hotéis em Cabo Verde, atingindo, assim, o objectivo geral e os objectivos específicos do estudo. De seguida foram confrontados os resultados da investigação com os fundamentos teóricos relevantes, culminando com a elaboração das conclusões.

O presente estudo constitui um estudo descritivo que visa caracterizar o grau de orientação para o mercado dos hotéis em Cabo Verde.

### **4.2 Objectivos e hipóteses da Investigação**

#### **Objectivo Geral**

- Medir o grau de orientação para o mercado dos Hotéis em Cabo Verde

#### **Objectivos específicos:**

- ✓ Comparar o grau de geração e disseminação de informação de mercado e a resposta ao mercado entre os hotéis de origem cabo-verdiana e os hotéis de origem estrangeira;
- ✓ Comparar o grau de geração e disseminação de informação de mercado e a resposta ao mercado entre os profissionais da área Comercial/Marketing versus profissionais de outras áreas não ligadas a área comercial;
- ✓ Comparar o grau de geração e disseminação de informação de mercado e a resposta ao mercado entre os hotéis das diferentes ilhas;
- ✓ Comparar o grau de geração e disseminação de informação de mercado e a resposta ao mercado entre os hotéis que possuem departamento de marketing e os que não possuem departamento de marketing;

- ✓ Identificar os elementos que podem ser aperfeiçoados para a optimização dos graus de geração e disseminação de informação de mercado e a resposta ao mercado dos hotéis em Cabo Verde.

Em Cabo Verde, a grande maioria dos hotéis de capital estrangeiros são geridos por administradores provenientes do exterior. Considerando que (i) a literatura sugere que o papel da gestão de topo das empresas, na criação de uma filosofia de orientação para o mercado é crucial, constituindo uma antecedente do mesmo (ver por exemplo Kohli e Jaworski, 1990), e que (ii) em princípio as características dos gestores de topo diferem de cada país, poder-se-á considerar a seguinte hipótese, relativamente ao primeiro objectivo específico do estudo:

*H1: Existe uma diferença significativa no grau orientação para o mercado, entre os hotéis de capital de origem maioritariamente estrangeiro e os hotéis nacionais.*

Dado que a orientação para o mercado é constituída por três componentes, então estabelecem-se as seguintes sub-hipóteses:

*H1a: Existe uma diferença significativa no grau de geração de informação do mercado, entre os hotéis de capital de origem maioritariamente estrangeiro e os hotéis nacionais.*

*H1b: Existe uma diferença significativa no grau de disseminação de informação do mercado, entre os hotéis de capital de origem maioritariamente estrangeiro e os hotéis nacionais.*

*H1c: Existe uma diferença significativa no grau de resposta ao mercado, entre os hotéis de capital de origem maioritariamente estrangeiro e os hotéis nacionais.*

A literatura sugere igualmente que quanto melhor for o conhecimento da filosofia de marketing, melhor poderá ser o reconhecimento das práticas que a empresa deve implementar para ser orientada para o mercado (Ver Bisp, 1990), Considerando isso e tendo em conta que (i) o conhecimento da filosofia de marketing difere dependendo das áreas da empresa e que (ii) o departamento comercial e ou marketing, nos hotéis, são os que mais contacto estabelecem com o mercado, poder-se-á considerar a seguinte hipótese, relativamente ao segundo objectivo específico do estudo:

*H2: Existe uma diferença significativa na percepção do grau de implementação das práticas de orientação para o mercado, entre o departamento comercial e ou marketing e os restantes departamentos das unidades hoteleiras.*

Assim,

*H2a: Existe uma diferença significativa na percepção do grau de implementação das práticas de geração de informação para o mercado, entre o departamento comercial e ou marketing e os restantes departamentos das unidades hoteleiras.*

*H2b: Existe uma diferença significativa na percepção do grau de implementação das práticas de disseminação de informação do mercado, entre o departamento comercial e ou marketing e os restantes departamentos das unidades hoteleiras.*

*H2c: Existe uma diferença significativa na percepção do grau de implementação das práticas de resposta ao mercado, entre o departamento comercial e ou marketing e os restantes departamentos das unidades hoteleiras.*

O ambiente externo em que as empresas estão inseridas é apontado na literatura, muitas vezes, como antecedente do grau de orientação para o mercado. Apesar de o ambiente macro ser semelhante para os todos hotéis que operam em Cabo Verde, o ambiente micro pode não ser tão semelhante de ilha para ilha, considerando, o tipo de turismo explorado em cada uma das ilhas do arquipélago. Neste contexto, poder-se-á considerar a seguinte hipótese, relativamente ao terceiro objectivo específico do estudo:

*H3: Existe uma diferença significativa no grau de orientação para o mercado, entre os hotéis localizados nas diferentes ilhas.*

Ou seja,

*H3a: Existe uma diferença significativa no grau de geração de informação do mercado, entre os hotéis localizados nas diferentes ilhas.*

*H3b: Existe uma diferença significativa no grau de disseminação de informação do mercado, entre os hotéis localizados nas diferentes ilhas.*

*H3c: Existe uma diferença significativa no grau de resposta ao mercado, entre os hotéis localizados nas diferentes ilhas.*

A literatura aponta, igualmente, a importância da existência do departamento de marketing nas empresas, como um dos motores de desenvolvimento de uma filosofia de orientação para o mercado, entendida e compartilhada por todos os recursos humanos da empresa (Ver Verhoef e Leeflang, 2009). Dai que, poder-se-á estabelecer a seguinte hipótese, relativamente ao quarto objectivo do estudo:

*H4: Existe uma diferença significativa no grau de orientação para o mercado, entre os hotéis com departamento de marketing e os hotéis sem departamento de marketing.*

Pelo que:

*H4a: Existe uma diferença significativa no grau de geração de informação do mercado, entre os hotéis com departamento de marketing e os hotéis sem departamento de marketing.*

*H4b: Existe uma diferença significativa no grau de disseminação de informação do mercado, entre os hotéis com departamento de marketing e os hotéis sem departamento de marketing.*

*H4c: Existe uma diferença significativa no grau de resposta ao mercado, entre os hotéis com departamento de marketing e os hotéis sem departamento de marketing.*

Antes de realizar as análises pertinentes para responder aos objectivos e confirmar as hipóteses do estudo, é apresentado, de seguida, uma caracterização da população.

#### **4.3. Caracterização da população**

Cabo Verde é um pequeno arquipélago, formado por dez ilhas - nove habitadas e uma desabitada – localizado no oceano atlântico a 500 milhas da Costa de Senegal, com uma população a volta dos 500 mil habitantes (segundo censo do INE, 2008)<sup>2</sup>. O país foi inserido recentemente no grupo de países de desenvolvimento médio e tem tido nos últimos anos uma

---

<sup>2</sup> Fonte : [www.ine.cv](http://www.ine.cv) acedido em Junho 2010

taxa do crescimento do PIB a volta dos 7 % (Plano estratégico para o desenvolvimento do Turismo de Cabo Verde<sup>3</sup>).

Tendo em conta o relevo, existem em Cabo Verde, dois tipos de ilhas: as ilhas planas, circundadas de praias extensas e com larga faixa areal – Sal, Boavista e Maio – e as ilhas de relevo acidentado e cheio de contrastes – Santo Antão, Santiago, Fogo, S. Vicente, S. Nicolau e Brava.

Segundo o Plano estratégico para o desenvolvimento do turismo de Cabo Verde., o clima tropical seco, a temperatura média anual de 25 graus, a diversidade das suas condições naturais, a hospitalidade das suas gentes, a sua história e a sua cultura, entre outros aspectos, constituem as bases da competitividade do turismo de Cabo Verde.

Conforme ilustrado no quadro 1 que expõe um resumo dos principais indicadores do turismo em Cabo Verde, segundo o Banco de Cabo Verde<sup>4</sup>, em 2008, o sector turístico representava cerca de 19,4% do PIB de Cabo Verde e 60% dos serviços, tendo a entrada dos turistas gerado, para o país, receitas na ordem dos 25 milhões de contos cabo-verdianos, no referido ano.

Nos últimos oito anos, o número de turistas que visitaram Cabo Verde, cresceu a uma taxa média de 11,4% ao ano, tendo passado de 145 mil turistas em 2000 para 285 mil em 2008 (isso representa cerca de 60% da população do País), sendo que 94,7% do fluxo de turistas se concentrou em 4 ilhas: Sal (57%), Santiago (20%), Boa Vista (10%) e S. Vicente (7,6%).

*Quadro 1. - Evolução dos principais indicadores do turismo em Cabo Verde*

	2006	2007	2008
Nº de entrada de turistas estrangeiros	241742	267188	285141
Total dormidas de turistas estrangeiros	1261497	1307558	1711875
Receitas do turismo 8 em milhões de ECV)	17495	23496	25334
Participação no PIB	16,80%	20,40%	19,60%
Participação nos Serviços	52,20%	59,70%	60,80%

Fonte : Banco de Cabo Verde

Tudo isto demonstra a importância do sector turístico na economia cabo-verdiana, daí que, o crescimento do sector hoteleiro em Cabo Verde é assumido pelo governo como um dos motores de desenvolvimento do País<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Fonte : Direcção Geral do Turismo ; *Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo de Cabo Verde 2010-2013*

<sup>4</sup> Fonte : [www.bcv.cv](http://www.bcv.cv) , acedido em junho2010

<sup>5</sup> Fonte : Direcção Geral do Turismo ; *Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo de Cabo Verde 2010-2013*

Segundo o inventário anual realizado pelo Instituto Nacional de Estatística, junto dos estabelecimentos hoteleiros, no ano 2009 existiam em Cabo Verde 173 estabelecimentos hoteleiros. A distribuição dos diferentes tipos de estabelecimentos hoteleiros por ilha, está representada no quadro 2.

*Quadro 2 - Estabelecimentos de alojamento disponível segundo o tipo e Ilha - Ano 2009*

	Hotéis		Pensões		Pousadas		Hot. Apart.		Ald. Turist.		Residenciais		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
S. Antão	3	7,1%	11	20,8%		0,0%		0,0%	1	10,0%	8	16,7%	23	<b>13,3%</b>
S. Vicente	3	7,1%	7	13,2%	1	12,5%	2	16,7%	1	10,0%	14	29,2%	28	<b>16,2%</b>
S. Nicolau	0	0,0%	4	7,5%	1	12,5%		0,0%		0,0%	1	2,1%	6	<b>3,5%</b>
Sal	15	35,7%	7	13,2%	1	12,5%	4	33,3%	1	10,0%	7	14,6%	35	<b>20,2%</b>
Boa Vista	4	9,5%	3	5,7%		0,0%	3	25,0%	3	30,0%	6	12,5%	19	<b>11,0%</b>
Maio	1	2,4%	1	1,9%		0,0%		0,0%	1	10,0%	2	4,2%	5	<b>2,9%</b>
Santiago	14	33,3%	10	18,9%	3	37,5%	2	16,7%	2	20,0%	7	14,6%	38	<b>22,0%</b>
Fogo	2	4,8%	7	13,2%	1	12,5%	1	8,3%	1	10,0%	2	4,2%	14	<b>8,1%</b>
Brava	0	0,0%	3	5,7%	1	12,5%		0,0%		0,0%	1	2,1%	5	<b>2,9%</b>
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>	<b>173</b>	<b>100%</b>

Fonte: INE, 2009

Como se pode constatar em termos de número de estabelecimentos de alojamento disponível, a ilha do Sal aparece no ranking em 1º lugar, seguido pela ilha de Santiago e a ilha de São Vicente, em 2º e 3º lugares respectivamente. Relativamente aos Hotéis, o 1º e 2º lugar mantêm-se, mas em 3º lugar aparece a ilha da Boa Vista.

O número de Hotéis representa cerca de 25% do total de estabelecimentos, no entanto é o tipo de alojamento com maior relevância no segmento, uma vez que representa 70,2% do total de quartos disponíveis e 74% do total das camas oferecidas em Cabo Verde.

Em termos de número de pessoal afecto, a relevância dos hotéis no segmento é notório, representando cerca de 73.3% do total das 4.120 pessoas afectas aos estabelecimentos turísticos, no ano 2009.

O peso dos hotéis no segmento de alojamento do sector turístico em Cabo Verde, em termos de capacidade de alojamento e número de pessoal afecto, justifica a escolha deste universo como a população alvo do presente estudo.

#### **4.4. Métodos e técnicas de recolha de Dados**

A pesquisa realizada foi de carácter quantitativo-descritivo e de corte transversal (Hair et al., 2005) e teve como finalidade aplicar o tradicional modelo de orientação de mercado de Kolhi e Jaworski (1990), utilizando a escala de Matsuno et al. (2000) no segmento de alojamento de Cabo Verde, mais concretamente nos tipos de estabelecimentos considerados na categoria de hotéis. Com a aplicação desta escala, procurou-se apurar o grau de orientação para o mercado dos hotéis em Cabo Verde, como forma de medir o grau actual de implementação do conceito de marketing nos hotéis. O estudo foi aplicado a todos os hotéis existentes em todas as ilhas de Cabo Verde.

Tratando-se de um estudo de carácter descritivo, optou-se por utilizar somente técnicas quantitativas mediante utilização de questionário como instrumento de recolha dos dados necessários para responder aos objectivos do estudo.

O questionário utilizado para recolha dos dados para responder aos objectivos propostos, foi elaborado com base na escala Matsuno et al. (2000) pelas razões anteriormente expostas. Devido á inexistência, na literatura revista, da tradução para a língua portuguesa da referida escala, a mesma teve de ser traduzida para a língua portuguesa. De seguida foram aplicadas duas fases de pré-testes. A primeira, foi feita junto de académicos com a finalidade de apurar a melhor tradução possível da escala e a segunda, foi feita junto de 2 directores de unidades hoteleiras da ilha de Santiago, a fim de detectar falhas existentes, problemas de compreensão ou léxico e obter sugestões de melhorias. Findo o processo de pré- testes da escala, foi elaborado um questionário estruturado, não disfarçado (Marconi e Lakatos, 1999) contendo as 22 afirmações da escala de Matsuno et al. (2000) seguidas de uma escala Likert de cinco pontos, onde os inqueridos deveriam identificar o seu grau de concordância para com as afirmações apresentadas.

O referido questionário foi enviado aos 42 hotéis de todas as ilhas de Cabo Verde, que segundo os dados fornecidos pela Direcção Geral do Turismo e pelo INE, constituem a população do estudo. O questionário foi acompanhado de uma carta de apresentação (Anexo A) em observância às orientações de Hill e Hill (2005) que alertam para o facto da forma e layout do questionário influenciar muito a cooperação ou não dos respondentes, e ainda que a sua construção deve ter por base determinadas regras entre as quais consta a necessidade de envio do questionário acompanhado de uma carta. A carta enviada aos hotéis foi elaborada, seguindo as instruções de Kant e Berenson (1995), com a especificação dos objectivos da investigação e a garantia de confidencialidade das respostas.



O questionário enviado aos Hotéis, ver (Anexo B), foi estruturado em 4 partes, no total de duas páginas, sendo:

1ª Parte – Caracterização do Hotel (designação do hotel, ilha, data início de actividade, capital social, nº de estrelas do hotel, nº de quartos, nº de camas, nº de empregados, procedência do capital social, função no hotel do responsável pelo preenchimento do inquérito, a existência ou não de um departamento de marketing no hotel)

2ª Parte – Geração de informações de mercado (8 afirmações específicas retiradas da escala de Matsuno, e 1 afirmação geral – capacidade de geral informação de mercado)

3ª Parte – Disseminação das informações de mercado (6 afirmações específicas retiradas da escala de Matsuno e 1 afirmação geral – capacidade de disseminar informação do mercado)

4ª Parte – Resposta ao mercado (8 afirmações específicas retiradas da escala de Matsuno e 1 afirmação geral – capacidade de resposta ao mercado).

Foram enviados três exemplares do questionário, para cada hotel constituinte da população (1 questionário para o responsável da área comercial e ou marketing, e 2 questionários para responsáveis de áreas não relacionadas directamente com a área comercial e ou marketing), tendo o período de recolha dos dados decorrido de Junho a Agosto de 2010. Do total dos 42 hotéis da população, 22 hotéis participaram da investigação com pelo menos um questionário preenchido. De uma forma sintetizada apresenta-se, no quadro 3, a ficha técnica do trabalho de campo

Quadro 3 – Ficha Técnica do trabalho de Campo

Área Geográfica	Cabo Verde (todas as ilhas)
Sector de Actividade	Segmento Hoteleiro – Sector Turismo
Unidade de Análise	Empresas (Hotéis)
Tamanho da População	42
Método de recolha de dados	Inquérito por questionário
Período de realização	Junho a Agosto 2010
Taxa de Resposta dos Hotéis	50%
Nº de Questionários enviados por Hotel	3
Nº de Questionários Validos Recebidos	44

Fonte: Elaboração Própria

#### 4.5. Especificação dos métodos estatísticos

Após a recolha dos dados procedeu-se à tabulação dos mesmos, utilizando para o efeito o programa estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), para a realização das análises, pertinentes, para dar resposta aos objectivos propostos. Antes da análise dos dados, foi feita a caracterização dos Hotéis participantes. Para a analisar os resultados, utilizou-se

análise variada e análises multivariadas. Na análise variada apuraram-se estatísticas descritivas e distribuições de frequência, medida de localização (média), medida de dispersão (desvio padrão) e medida de grau de associação existente entre duas variáveis (Coeficiente de Pearson). Na análise multivariada recorreu-se especialmente à regressão múltipla que permitiu, identificar os elementos que podem ser aperfeiçoados para a optimização dos graus de geração e disseminação de informações de mercado e de resposta ao mercado dos hotéis existentes em Cabo Verde.

## 5. ANALISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Antes de apresentar os resultados da investigação, por questões metodológicas, será apresentado a validação da escala de orientação para o mercado utilizada, assim como, a caracterização das empresas e respondentes participantes do estudo.

### 5.1. Validação da escala utilizada

Previamente à análise dos dados, procurou-se avaliar o grau de fiabilidade do instrumento utilizado, mediante a análise do coeficiente de Alpha de Cronbach, visto que segundo Churchill (1979) esta seria a medida a ser utilizada para verificar a consistência interna de um conjunto de itens que foram medidos através da utilização de uma escala. Os valores que este coeficiente pode assumir variam entre 0 a 1, e quanto mais se aproximar da unidade, maior a consistência interna da medida, embora nas ciências sociais coeficientes superiores a 0,6% são considerados aceitáveis. O resultado foi de 0,874 conforme ilustrado no quadro 4. O resultado obtido está muito acima dos mínimos aceitáveis nas ciências sociais e segundo Churchill (1979), isto demonstra que o conjunto de itens da escala utilizada captura muito bem o conceito que se pretende medir, portanto pode-se levar avante as análises estatísticas que se pretendem realizar.

Quadro 4 – Coeficiente Alpha de Cronbach

Cronbach's Alpha	N of Items
,874	25

Fonte; SPSS Versão 15.0

### 5.2. Caracterização das empresas e Respondentes

A investigação contou com a participação de 21 hotéis, o que representa uma amostra bastante representativa do total da população (50% da população). A distribuição dos hotéis participantes por ilha está ilustrada no quadro 5. Como podemos verificar, as ilhas com maior representatividade seguem a mesma tendência de distribuição dos hotéis por ilha em Cabo Verde, ou seja 90% dos hotéis participantes concentram-se nas ilhas de Santiago, Sal, S. Vicente e Boa Vista, sendo que a ilha de Santiago foi a que registou maior número de participantes. Entretanto em termos de taxa de resposta dos hotéis existentes em cada ilha, podemos ver que a pesquisa conta com a participação de todos os hotéis existentes nas ilhas de S. Vicente e Fogo, as ilhas da Boa Vista e Santiago estão representadas por 60 e 58% dos hotéis existentes respectivamente, enquanto que, a ilha do Sal onde existe o maior nº de hotéis

em Cabo Verde (35% do total do arquipélago), somente esta representada por 37,5% dos Hotéis.

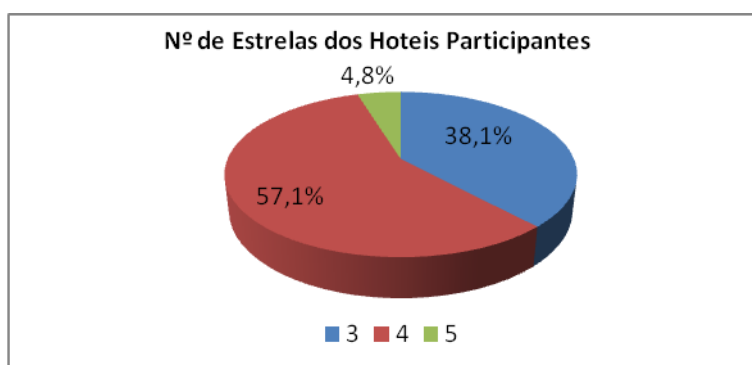
Quadro 5. - Distribuição dos Hotéis participantes por Ilha

	Nº Hotéis	% Total	Taxa de Resposta
S. Antão	1	4,8%	33,3%
S. Vicente	3	14,3%	100,0%
Sal	6	28,6%	37,5%
Boa Vista	3	14,3%	60,0%
Maio	0	0,0%	0,0%
Santiago	7	33,3%	53,8%
Fogo	1	4,8%	100,0%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100,0%</b>	<b>50,0%</b>

Fonte : Elaboração Própria. Dados do trabalho de Campo

Como ilustrado no gráfico 1, 96% dos hotéis participantes na pesquisa são hotéis de 3 a 4 estrelas. Por um lado, isto é explicado pelo facto da grande maioria dos Hotéis em Cabo Verde serem de categoria média e baixa, e por outro, demonstra que os Hotéis de maior categoria não mostram muito interesse em participar da pesquisa.

Gráfico 1 - Nº de estrelas dos hotéis participantes



Tendo em conta que na pesquisa realizada não foi possível recolher o capital social dos hotéis participantes, a caracterização do tamanho dos hotéis pode ser feita mediante análise do nº de camas disponibilizados e do nº de empregados. Como podemos ver, nos gráficos abaixo indicados, 57% dos hotéis participantes possuem menos de 50 quartos (Gráfico 2)<sup>6</sup>, e 66% possuem menos de 50 funcionários (Gráfico 3). Esses resultados são indícios de que a maioria dos estabelecimentos que participaram no estudo é de pequeno porte.

<sup>6</sup> Segundo o Estatuto da Hotelaria de Similar (Publicado no BO nº 10 Seri I de 14 de Março de 1994) um estabelecimentos de alojamento turístico para ser considerado hotel deve ter um mínimo de 20 quartos.

Gráfico 2 – Nº de Cama dos Hotéis

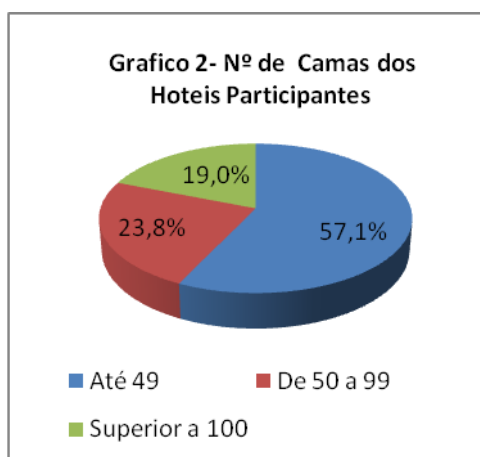
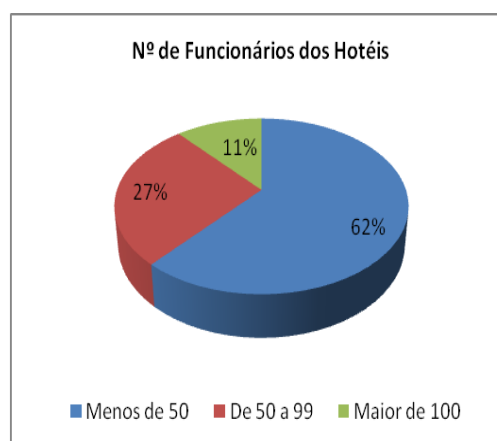


Gráfico 3 – Nº de funcionários dos Hotéis



Para caracterizar se um hotel é predominantemente nacional ou estrangeiro, optou-se como variável de caracterização, pela proveniência do capital social dos hotéis. Dos hotéis participantes 42% foram hotéis nacionais e os restantes internacionais, o que demonstra uma representação equitativa dos hotéis em relação a proveniência do capital.

Considerando a função dos respondentes, nos hotéis participantes, conforme ilustrado no quadro 6, podemos ver que o total de respondentes com funções relacionadas directamente com a área comercial foi ligeiramente superior ao número total de respondentes não relacionados directamente com a área comercial (57% versus 43% respectivamente).

Quadro 6 – Caracterização dos Respondentes segundo funções

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Comercial	25	56,8	56,8	56,8
	outras areas	19	43,2	43,2	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Fonte: SPSS – Versão 15.0

Uma vez apresentada a caracterização dos indivíduos participantes no estudo, apresentam-se, de seguida, os resultados das análises dos dados relativamente as variáveis de orientação para o mercado, visando responder aos objectivos e as hipóteses formuladas no início do trabalho de investigação.

### 5.3 Grau de Orientação para o mercado dos hotéis em Cabo Verde

#### 5.3.1 Geração de informação do mercado dos hotéis em Cabo Verde

A primeira etapa da análise dos resultados, obtidos na pesquisa de campo realizada, consistiu em extrair os resultados estatísticos descritivos das práticas que compõem a escala utilizada no questionário. Os resultados das práticas que compõem o grau de geração de informações do mercado estão representados no quadro 7.

Quadro 7 – Resultado das análises estatísticas descritivas – Grau de Geração de informação do mercado

	% de grau de concordância com as afirmações					Todos os Hotéis	
	Discordo T.	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo T.	media	D. Padrão
<b>Geração de Informação de mercado</b>							
Realização de pesquisas junto dos Clientes	6,8	11,4	15,9	38,6	27,3	3,68	1,196
Geração de informações dos concorrentes por varios dep	13,6	20,5	20,5	29,5	15,9	3,14	1,305
Análise periodica das mudanças no mercado	2,3	22,7	25	43,2	6,8	3,3	0,978
Recolha e análise de informações macroeconomicas	2,3	11,4	27,3	36,4	22,7	3,66	1,033
Contacto regular com representantes do governo	0	25	20,5	27,3	27,3	3,57	1,149
Recolha de informações sobre tendências sociais	0	18,2	27,3	25	29,5	3,66	1,098
Interese em conhecer o negocio dos fornecedores	2,3	18,2	29,5	31,8	18,2	3,45	1,066
Recolha de informações dos Concorrentes por todos	27,3	27,3	18,2	25	2,3	2,48	1,21
<b>Capacidade geral de gerar informação do mercado</b>						<b>3,55</b>	<b>0,791</b>

Fonte: SPSS Versão 15.0

Analisando o quadro nº 7, constatamos que a capacidade geral de gerar informação do mercado percebida pelos profissionais dos hotéis, é em média de 3,55 o que corresponde a 79% do valor máximo. Quanto às práticas destacam-se os seguintes aspectos:

- Uma elevada taxa dos inquiridos considerou que os hotéis em Cabo Verde realizam pesquisas junto dos clientes (65,9%), no entanto o elevado nível de dispersão demonstra que vários profissionais dos hotéis desconhecem esta prática nos hotéis, pelo que a média se situou em 3,68.
- Mais de metade dos inqueridos consideram que os hotéis em Cabo Verde recolhem e analisam informações macroeconómicas e informações sobre tendências sociais (59% e 55% respectivamente), apesar do nível de dispersão das respostas dessas variáveis serem altas.
- Contrariamente às expectativas, somente 27,4% dos inquiridos consideram que a recolha de informações dos concorrentes é feita por todos os funcionários dos hotéis, apesar de 45% dos inquiridos considerarem que a recolha de informações dos concorrentes é feita por vários departamentos.

### 5.3.2 Disseminação de informação de mercado nos hotéis em Cabo Verde

A análise dos resultados representados no quadro 8, mostra que a capacidade de disseminação de informação percebida pelos inqueridos é mais baixa do que a capacidade de geração de informação (3,2 em média, correspondente a 85% do valor mais alto).

Quadro 8 – Resultado das análises estatísticas descritivas – Grau de Disseminação de informação do mercado

	% de grau de concordância com as afirmações					Todos os Hoteis	
	Discordo T.	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo T.	media	D. Padrão
<b>Disseminação das informações do mercado</b>							
Discussão da área comercial/mkt com outros dpts	34,1	18,2	27,3	13,6	6,8	2,41	1,282
Circulação de informações sobre os clientes por toda a empresa	22,7	29,5	11,4	15,9	20,5	2,82	1,483
Reuniões multifuncionais para discutir o desenvolvimento do mercado	4,5	25	20,5	27,3	22,7	3,39	1,224
Encontros entre os departamentos sobre aspectos do sector	0	15,9	18,2	34,1	31,8	3,82	1,063
Encontro dos especialistas de desenvolvimento com os outros dep.	2,3	52,3	22,7	11,4	11,4	2,77	1,075
Circulação rápida de informações do mercado por todos os níveis	9,1	27,3	13,6	34,1	15,9	3,2	1,268
<b>Capacidade geral de disseminar informações do mercado</b>						<b>3,2</b>	<b>0,851</b>

Fonte: SPSS Versão 15.0

Relativamente às práticas que compõem o grau de disseminação de informações do mercado nos hotéis destacam-se os seguintes aspectos:

- Uma média muito baixa das variáveis (i) “discussão do pessoal da área comercial/marketing com os outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes” (2,4 em média com um elevado nível de dispersão das respostas – considerada uma prática nos hotéis por somente 20% dos inqueridos), (ii) “circulação de informações sobre os clientes por toda a empresa” (2,8 em média com um elevado nível de dispersão das respostas – considerada uma prática nos hotéis por somente 36% dos inqueridos) e (iii) “encontro dos especialistas de desenvolvimento turístico com as outras áreas”, considerada uma prática nos hotéis por somente 22% dos inqueridos.
- Uma média relativamente alta para a variável “encontros regulares entre os departamentos para actualizar os conhecimentos sobre os aspectos que regulam o sector” (3.8), sendo considerada uma prática nos hotéis por 65% dos inqueridos.

### 5.3.3 Resposta ao mercado dos Hotéis em Cabo Verde

Os resultados das estatísticas descritivas relativamente à capacidade de resposta ao mercado, apresentados no quadro 9, mostram que a capacidade de resposta ao mercado percebida pelos

inqueridos é ligeiramente superior ao grau de geração e disseminação de informação de mercado (3,8 em média, equivalente a 72% do valor máximo).

Quadro 9 – Resultado das análises estatísticas descritivas – Grau de Resposta ao mercado

	% de grau de concordância com as afirmações					Todos os Hotéis	
	Discordo	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo T.	media	D. Padrã
<b>Resposta ao mercado</b>							
Rapidez em detectar mudanças nas necessidades dos clientes	4,5	13,6	20,5	25	36,4	3,75	1,222
Linhas de produtos de acordo com necessidades do mercado	4,5	22,7	25	20,5	27,3	3,43	1,246
Agilidade em estabelecer negocio com novos fornecedores	4,5	15,9	9,1	34,1	36,4	3,82	1,225
Resposta a lançamento de Campanha dos concorrentes	0	18,2	18,2	43,2	20,5	3,66	1,01
Boa coordenação entre os departamentos	0	9,1	22,7	54,5	13,6	3,73	0,817
Capacidade de colocar em pratica um plano de mkt	4,5	11,4	25	38,6	20,5	3,59	1,085
Resposta a acusação de práticas enganosas	0	4,5	13,6	43,2	38,6	4,15	0,834
Reacção a mudança nas políticas regulamentares do sector	2,3	13,6	20,5	31,8	31,8	3,77	1,118
<b>Capacidade geral de resposta ao mercado</b>						<b>3,59</b>	<b>0,726</b>

Fonte: SPSS Versão 15.0

Relativamente às práticas que compõem o grau de resposta ao mercado dos hotéis em Cabo Verde destacam-se os seguintes aspectos:

- Uma média elevada da variável “resposta imediata a acusações de práticas enganosas”, a mais alta de todas as variáveis do constructo (4,15 em média, correspondente a 80% do valor mais alto).
- Uma média relativamente baixa da variável “linhas de produtos de acordo com as reais necessidades do mercado” (média 3,4) considerada uma realidade nos hotéis por somente 47% dos inqueridos.
- Somente 59% dos inqueridos consideram que os hotéis teriam capacidade para colocar em prática um excelente plano de marketing em tempo útil.

Após a análise estatística descritiva das variáveis que compõem a escala aplicada, procedeu-se à criação de uma variável “geração de informações do mercado” constituída pela média das respostas dos itens da escala de P1 a P8, uma variável denominada “ Disseminação de informação do mercado” constituída pela média das respostas dos itens da escala P10 a 15 e uma outra variável denominada “resposta ao mercado” constituindo a média das respostas dos itens da escala de P17 a P24. O resultado da análise estatística descritiva dessas variáveis é apresentado no quadro 10. Analisando o quadro, vemos que a média do grau de geração, disseminação de informações e resposta ao mercado estão aquém do nível desejável, ou a grande maioria dos respondentes limitaram-se a ser neutros nas respostas às questões colocadas, Das três variáveis que compõem o constructo do grau de orientação para o



mercado, a variável resposta ao mercado é a que tem um grau mais elevado - 3,7 representando 70% do valor máximo.

Quadro 10 – Análise descritiva – Variáveis grau de Orientação para o mercado

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Geração de informação do mercado	44	2,25	4,50	3,3665	,55340
Disseminação de informação do mercado	44	1,50	5,00	3,0682	,84474
Resposta ao Mercado	44	2,13	4,75	3,7386	,70134
Valid N (listwise)	44				

Fonte : SPSS Versão 15.0

De seguida são apresentados os resultados obtidos das análises efectuadas, visando responder aos objectivos específicos do estudo.

## 5.4 Análise comparativa do grau de orientação para o mercado dos Hotéis em Cabo Verde

### 5.4.1 Hotéis nacionais versus estrangeiros

Para responder ao 1º objectivo específico do estudo o qual consiste em comparar o grau de orientação para o mercado entre os hotéis nacionais e os estrangeiros, recorreu-se à análise das médias das variáveis e para verificar a existência de diferenças significativas nas três variáveis do constructo recorreu-se a aplicação do test-t. O resultado da análise das médias das variáveis de orientação para o mercado, explanado no quadro 11, parece mostrar que os hotéis estrangeiros têm maior grau de orientação para o mercado do que os hotéis nacionais (as médias são superiores em todas as variáveis do constructo)

Quadro 11 – Hotéis nacionais versus estrangeiros – Média das variáveis de orientação para o mercado

Group Statistics					
	Procedencia do Capital Social	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
geração de informação do mercado	Nacional	18	3,1806	,54101	,12752
	Estrangeiro	26	3,4952	,53442	,10481
Disseminação de informação do mercado	Nacional	18	2,9444	,91466	,21559
	Estrangeiro	26	3,1538	,79989	,15687
Resposta ao mercado	Nacional	18	3,3472	,66774	,15739
	Estrangeiro	26	4,0096	,59679	,11704

Entretanto, como podemos constatar nos resultados da análise de t-test, apresentado no quadro 12, existe uma diferença significativa entre os hotéis nacionais e estrangeiros relativamente ao grau de geração de informação do mercado e resposta ao mercado (para um nível de significância inferior a 10%), não existindo uma diferença significativa no grau de disseminação de informação do mercado.

Quadro 12 – Comparação hotéis nacionais vs internacionais - Resultado T- Test

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
geração de informação do mercado	Equal variances assumed	,028	,868	-1,911	42	,063	-,31464	,16468	-,64698	,01771
	Equal variances not assumed			-1,906	36,424	,065	-,31464	,16506	-,64926	,01999
Disseminação de informação do mercado	Equal variances assumed	,641	,428	-,805	42	,425	-,20940	,26008	-,73427	,31547
	Equal variances not assumed			-,785	33,401	,438	-,20940	,26662	-,75160	,33280
Resposta ao mercado	Equal variances assumed	,052	,820	-3,448	42	,001	-,66239	,19209	-1,05005	-,27474
	Equal variances not assumed			-3,377	33,942	,002	-,66239	,19614	-1,06101	-,26377

Fonte : SPSS Versão 15.0

Os resultados confirmam desta forma, as hipóteses H1a) e H1c) a um nível de significância de 10%, não se confirmando a hipótese H1b). O facto de se confirmar a existência de diferenças significativas no grau de geração de informação do mercado, entre os hotéis nacionais e os estrangeiros, poderá confirmar a existência de características heterogéneas dos gestores de topo e a diferença significativa no grau de resposta ao mercado poderá ser explicado pela disponibilidade ou não de recursos financeiros e da capacidade dos recursos humanos dos hotéis em responder ao mercado,

#### 5.4.2 Grau de orientação para o mercado percebido pelos profissionais da área Comercial versus outras áreas

Para responder ao 2º objectivo específico do estudo, o qual consiste em comparar o grau de orientação para o mercado percebido pelos profissionais da área comercial e ou marketing e as restantes áreas dos hotéis, recorreu-se à análise das médias das variáveis. Como podemos ver nos resultados, ilustrados no quadro 13, os profissionais das restantes áreas consideram que os hotéis tem maior grau de orientação para o mercado do que os profissionais da área comercial e ou marketing.

Quadro 13- Percepções da área comercial versus outras áreas - Media das variáveis de orientação para o mercado

Group Statistics

	Função do Respondente	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
geração de informação do mercado	comercial	25	3,2400	,56817	,11363
	outras areas	19	3,5329	,49973	,11464
Disseminação de informação do mercado	comercial	25	2,8533	,68940	,13788
	outras areas	19	3,3509	,96048	,22035
Resposta ao mercado	comercial	25	3,6950	,64759	,12952
	outras areas	19	3,7961	,78086	,17914

Para averiguar se existe uma diferença significativa entre o grau de orientação para o mercado percebido pelos profissionais da área comercial e as restantes áreas, recorreu-se igualmente à análise do t-test. Como se pode constatar no quadro 14, não existe uma diferença significativa entre a percepção dos profissionais comerciais e os profissionais de outras áreas dos hotéis, relativamente ao grau de resposta ao mercado. No entanto os resultados demonstram que existe uma diferença significativa entre os profissionais da área comercial e os das demais áreas em relação à percepção do grau de disseminação das informações de mercado e ao grau de geração de informação de mercado nos hotéis (embora apenas a um nível de significância de 10%). Assim, ficam confirmadas as hipóteses H2a) e H2b), mas não se confirma a hipótese H2c). Este facto poderá ser explicado pelo facto dos profissionais da área de marketing estarem mais conscientes da importância da geração e disseminação das informações do mercado na criação de valor para o cliente.

Quadro 14 – Comparação percepção profissionais da área comercial/ marketing vs outras áreas Resultado T-Test

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
geração de informação do mercado	Equal variances assumed	,629	,432	-1,782	42	,082	-,29289	,16432	-,62451	,03872
	Equal variances not assumed			-1,815	41,036	,077	-,29289	,16142	-,61888	,03309
Disseminação de informação do mercado	Equal variances assumed	2,278	,139	-2,002	42	,052	-,49754	,24856	-,99915	,00406
	Equal variances not assumed			-1,914	31,261	,065	-,49754	,25993	-1,02750	,03241
Resposta ao mercado	Equal variances assumed	,975	,329	-,469	42	,641	-,10105	,21542	-,53578	,33368
	Equal variances not assumed			-,457	34,638	,650	-,10105	,22106	-,54999	,34789

Fonte: SPSS Versão 15.0

### 5.4.3. Comparação do grau de orientação para o mercado dos Hotéis nas diferentes ilhas de Cabo Verde

Para responder ao 3º objectivo específico do estudo o qual consiste em comparar o grau de orientação para o mercado entre os hotéis das diferentes ilhas, recorreu-se a análise das médias das variáveis. Como podemos ver nos resultados ilustrados no quadro 15, os hotéis que apresentam maiores níveis de geração de informação do mercado, disseminação de informação do mercado e resposta ao mercado estão localizadas nas ilhas do Fogo e S. Antão, facto que poderá ser explicado devido a existência de menos hotéis nessas ilhas e a existência de um ambiente concorrencial menos turbulento, também isto poderá estar relacionado com os resultados de Coviello et al. (2000) que detectaram que as pequenas empresas tendem a investir mais em relações pessoais com os clientes, normalmente têm um enfoque mais centralizado em segmentos específicos do mercado e as suas actividades de marketing estarem mais baseadas nas relações com todos os stakeholders do mercado.

Quadro 15 – Hotéis nas diferentes ilhas- Media das variáveis de orientação para o mercado

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
geração de informação do mercado	Santo Antão	3	3,9167	,19094	,11024	3,4423	4,3910	3,75	4,13
	São Vicente	7	3,5000	,21651	,08183	3,2998	3,7002	3,25	3,88
	Sal	12	3,2292	,61199	,17667	2,8403	3,6180	2,25	4,13
	Santiago	15	3,2167	,48978	,12646	2,9454	3,4879	2,25	3,88
	Boa Vista	5	3,1750	,49687	,22220	2,5581	3,7919	2,75	4,00
	Fogo	2	4,5000	,00000	,00000	4,5000	4,5000	4,50	4,50
	Total	44	3,3665	,55340	,08343	3,1982	3,5347	2,25	4,50
Disseminação de informação do mercado	Santo Antão	3	3,2778	,67358	,38889	1,6045	4,9510	2,50	3,67
	São Vicente	7	2,8095	,87891	,33220	1,9967	3,6224	1,50	3,83
	Sal	12	3,3056	,83736	,24173	2,7735	3,8376	2,17	4,83
	Santiago	15	2,8333	,78174	,20184	2,4004	3,2662	1,83	5,00
	Boa Vista	5	2,9000	,86281	,38586	1,8287	3,9713	2,00	4,33
	Fogo	2	4,4167	,11785	,08333	3,3578	5,4755	4,33	4,50
	Total	44	3,0682	,84474	,12735	2,8114	3,3250	1,50	5,00
Resposta ao mercado	Santo Antão	3	4,2083	,61661	,35600	2,6766	5,7401	3,50	4,63
	São Vicente	7	3,7679	,75494	,28534	3,0697	4,4661	2,50	4,63
	Sal	12	3,8542	,63477	,18324	3,4509	4,2575	3,00	4,63
	Santiago	15	3,4917	,61322	,15833	3,1521	3,8313	2,63	4,75
	Boa Vista	5	3,6500	1,09829	,49117	2,2863	5,0137	2,13	4,63
	Fogo	2	4,3125	,08839	,06250	3,5184	5,1066	4,25	4,38
	Total	44	3,7386	,70134	,10573	3,5254	3,9519	2,13	4,75

Contudo, importa verificar se a diferença nas médias é significativa. Para tal optou-se por fazer um teste de comparação de médias recorrendo ao teste de Welch e Brown- Forsythe por este ser robusto a condições de heterogeneidade de variâncias cujo resultado está ilustrado no quadro 16. Para este teste utilizaram-se apenas as respostas das ilhas com maior número de casos, ou seja, Boavista, Sal, Santiago e S. Vicente. O resultado demonstra que não existe diferença significativa na capacidade de geração de informação, disseminação e resposta ao

mercado nas diferentes ilhas do estudo. Deste modo não se confirma a hipótese H3, nem nenhuma das respectivas sub-hipóteses.

Quadro 16 – Comparação grau de orientação para o mercado por ilhas

Robust Tests of Equality of Means		Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
geração de informação do mercado	Welch	1.641	3	14.028	.225
	Brown-Forsythe	.723	3	22.384	.549
Disseminação de informação do mercado	Welch	.801	3	13.109	.515
	Brown-Forsythe	.853	3	22.564	.479
Resposta ao Mercado	Welch	.720	3	12.240	.559
	Brown-Forsythe	.469	3	12.721	.709

a. Asymptotically F distributed.

Fonte: SPSS Versão 15.0

#### 5.4.4. Comparação do grau de orientação para o mercado entre os Hotéis sem e com departamento específico de marketing

Para responder ao 4º objectivo específico do estudo o qual consiste em comparar o grau de orientação para o mercado entre os hotéis com e sem departamento de marketing, recorreu-se a análise das médias das variáveis. Como podemos ver nos resultados, ilustrados no quadro 17, os hotéis que apresentam maiores níveis de geração de informação do mercado, disseminação de informação do mercado e resposta ao mercado, são os que possuem departamento de marketing, o que poderá confirmar a tese de Verhoef e Leeflang (2009) de que uma empresa com um departamento de marketing que tenha uma forte habilidade de conectar com o cliente é mais orientada para o mercado, visto que a subcultura de orientação para o cliente que caracteriza o departamento de marketing, alenta uma cultura de orientação para o mercado dentro da empresa.

Quadro 17 – Hotéis com departamento de marketing versus Hotéis em departamento de marketing – Media das variáveis de orientação para o mercado

Group Statistics					
	Existencia de Departamento	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
geração de informação do mercado	Não	40	3,3250	,55600	,08791
	Sim	4	3,7813	,34422	,17211
Disseminação de informação do mercado	Não	40	3,0125	,86676	,13705
	Sim	4	3,6250	,08333	,04167
Resposta ao mercado	Não	40	3,7125	,70722	,11182
	Sim	4	4,0000	,66927	,33463

Entretanto para verificar se existe uma diferença significativa do grau de orientação para o mercado dos hotéis que possuem um departamento específico de marketing e os que não o possuem, recorreu-se igualmente à análise do t-test. Como podemos constatar, no quadro 18, não existe uma diferença significativa entre os hotéis com departamento de marketing e os sem departamento de marketing, pois o nível de significância é superior a 5% em todas as três variáveis que compõem o constructo de orientação para o mercado, logo podemos inferir que nos hotéis em Cabo verde não se verificou uma forte relação entre a existência do departamento de marketing e o grau de orientação para o mercado. Assim não se confirma a hipótese H4, nem nenhuma das sub-hipóteses. Isso pode ser explicado, por um lado, pelo facto de muitas empresas que não possuem, nas unidades hoteleiras, departamentos de marketing receberem instruções de estratégias de marketing provenientes do exterior e, por outro lado, em várias unidades hoteleiras os departamentos comerciais exercem algumas funções de marketing. Igualmente o resultado parece confirmar a afirmação de Kohli e Jaworski (1990) de que, não obstante a importância do departamento de marketing no processo de desenvolvimento de uma orientação para o mercado, a tarefa de gerar, disseminar informação do mercado e responder ao mercado é de todos, pelo que mesmo não existindo um departamento de marketing, as empresas poderão ter uma filosofia de orientação para o mercado.

Quadro 18 – Comparação hotéis com e sem departamento de marketing -Resultado t- teste

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
geração de informação do mercado	Equal variances assumed	1,033	,315	-1,600	42	,117	-,45625	,28507	-1,03155	,11905
	Equal variances not assumed			-2,361	4,745	,067	-,45625	,19326	-,96120	,04870
Disseminação de informação do mercado	Equal variances assumed	7,913	,007	-1,398	42	,169	-,61250	,43815	-1,49673	,27173
	Equal variances not assumed			-4,276	41,890	,000	-,61250	,14324	-,90159	-,32341
Resposta ao mercado	Equal variances assumed	,094	,760	-,778	42	,441	-,28750	,36948	-1,03315	,45815
	Equal variances not assumed			-,815	3,704	,464	-,28750	,35282	-1,29877	,72377

Fonte : SPSS Versão 15.0

## 5.5 Elementos que optimizam o grau de orientação para o mercado dos Hotéis em Cabo Verde

Antes de efectuar os testes necessários para responder ao último objectivo do estudo, foi realizado uma análise da correlação entre variáveis gerais da pesquisa (“ Capacidade geral de gerar informação do mercado”, “ Capacidade geral de disseminar as informações do mercado

e “ capacidade geral de resposta ao mercado”), mediante aplicação do teste de correlação de Pearson. Os resultados do teste estão representados no quadro 19.

Quadro 19- Resultado Correlação de Pearson

		Capacidade geral de gerar informação do mercado	Capacidade geral de disseminar informações do mercado	Capacidade geral de resposta ao mercado
Capacidade geral de gerar informação do mercado	Pearson Correlation	1	,521**	,519**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	44	44	44
Capacidade geral de disseminar informações do mercado	Pearson Correlation	,521**	1	,440**
	Sig. (2-tailed)	,000		,003
	N	44	44	44
Capacidade geral de resposta ao mercado	Pearson Correlation	,519**	,440**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	
	N	44	44	44

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte : SPSS Versão 15.0

Os resultados demonstram que as três variáveis se correlacionam entre si a um nível de significância de 1%. Os valores das correlações são todos positivos, pelo que isso indica que um maior grau de geração de informação está associada a um maior grau de disseminação de informação de mercado e resposta ao mercado, o mesmo se pode afirmar relativamente às outras duas variáveis.

De seguida para responder ao último objectivo do estudo, que consiste em identificar os elementos que podem ser aperfeiçoados para otimizar o grau de orientação para o mercado dos Hotéis em Cabo Verde, recorreu-se ao método estatístico da regressão linear múltipla. Os resultados obtidos para o constructo “ geração de informação de mercado” estão ilustrados no quadro 20.

Quadro 20 – Resultado Regressão Linear – Variável geração de informação do mercado

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,952	,355		2,681	,011
	Realização de pesquisas junto dos Clientes	,186	,073	,282	2,546	,015
	Análise periódica das mudanças no mercado	,231	,094	,285	2,442	,019
	Contacto regular com representantes do governo	,321	,075	,467	4,287	,000

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,768(a)	,589	,558	,526

Fonte : SPSS Versão 15.0

Como podemos constatar no quadro 20, o  $R^2$  ajustado (56%) demonstra que as variáveis independentes explicam a variância da variável dependente, logo existe um bom ajustamento do modelo. As variáveis que melhor explicam o grau de geração de informação dos hotéis em Cabo Verde são as variáveis “realização de pesquisas junto dos clientes”, “análise periódica das mudanças do mercado nos clientes” e “contacto regular com os representantes do governo no sector”. Desta forma obtém-se a seguinte equação de regressão linear: Capacidade geral de gerar informação do mercado =  $0,952 + 0,186$  realização de pesquisas junto dos clientes +  $0,281$  análise periódica das mudanças do mercado nos clientes +  $0,321$  contacto regular com os representantes do governo. São essas três variáveis que mais optimizam o grau de geração de informação dos hotéis em Cabo Verde.

Os resultados obtidos para o constructo “disseminação da informação no mercado” estão ilustrados no quadro 21.

Quadro 21 – Resultado Regressão Linear – Variável Disseminação de informação do mercado

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,853	,290		2,946	,005
	Discussão da área comercial/marketing com outros departamentos	,151	,072	,228	2,111	,041
	Reuniões multifuncionais para discutir o desenvolvimento do mercado	,163	,076	,234	2,153	,038
	Encontro dos especialistas de desenvolvimento com os outros departamentos	,202	,091	,255	2,222	,032
	Informações sobre o mercado circulam rapidamente por todos os níveis	,273	,072	,407	3,804	,000

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,809(a)	,655	,620	,525

Fonte: SPSS Versão 15.0

Como podemos constar no quadro 22, o  $R^2$  ajustado obtido foi de 62%, indicando um bom ajustamento do modelo. No caso da disseminação de informação de mercado existem várias variáveis que se mostram significativas (para um grau de significância de 0,05). Assim sendo



a equação de regressão linear resultante é a seguinte: Capacidade de disseminação de informação de mercado =  $0,853 + 0,151$  discussão das áreas comerciais com os outros departamentos +  $0,163$  reuniões para discutir o desenvolvimento do mercado +  $0,202$  encontro dos especialistas de desenvolvimento com as outras áreas +  $0,273$  circulação de informações sobre o mercado por todos os níveis.

Os resultados obtidos para o constructo “ resposta ao mercado ” apresentam-se no quadro 22.

Quadro 22 – Resultado Regressão Linear - Variável Resposta ao mercado

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,120	,386		2,898	,006
	Resposta a lançamento de Campanha dos concorrentes	,210	,093	,293	2,269	,029
	Boa coordenação entre os departamentos	,456	,115	,514	3,984	,000

a. Dependent Variable: Capacidade geral de resposta ao mercado

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,715(a)	,511	,487	,520

Fonte : SPSS Versão 15.0

Analisando o quadro 22, observa-se que o nível do  $R^2$  ajustado deste constructo foi ligeiramente inferior às anteriores, mas continua a demonstrar um bom nível de ajustamento do modelo. No caso da capacidade de resposta ao mercado somente duas variáveis se mostram significativas: “ resposta ao lançamento da campanha publicitária dos concorrentes “ e “ boa coordenação entre os departamentos” A regressão linear resultante foi a seguinte: Capacidade de resposta ao mercado =  $1,120 + 0,210$  resposta ao lançamento de Campanha dos concorrentes +  $0,456$  existência de uma boa coordenação entre os departamentos.

Para finalizar a discussão dos resultados, é apresentado de seguida, no quadro 23, um resumo dos resultados das hipóteses da investigação.

*Quadro 23 – Resultado das hipóteses da investigação*

<b>Hipóteses</b>	<b>Descrição</b>	<b>Resultado</b>
H1	Existe uma diferença significativa no grau de orientação para o mercado entre os hotéis nacionais e os estrangeiros	Confirmada parcialmente
H1a)	Existe uma diferença significativa no grau de geração de informação do mercado entre os hotéis nacionais e os estrangeiros	Confirmada
H1b)	Existe uma diferença significativa no grau de disseminação de informação do mercado entre os hotéis nacionais e os estrangeiros	Não confirmada
H1c)	Existe uma diferença significativa no grau de resposta ao mercado entre os hotéis nacionais e os estrangeiros	Confirmada
H2	Existe uma diferença significativa na percepção do grau de orientação para o mercado entre o departamento comercial e ou marketing e os restantes departamentos	Confirmada parcialmente
H2a)	Existe uma diferença significativa na percepção do grau de geração de informação do mercado entre o departamento comercial e ou marketing e os restantes departamentos	Confirmada
H2b)	Existe uma diferença significativa na percepção do grau de disseminação de informação do mercado entre o departamento comercial e ou marketing e os restantes departamentos	Confirmada
H2c)	Existe uma diferença significativa na percepção do grau resposta ao mercado entre o departamento comercial e ou marketing e os restantes departamentos	Não confirmada
H3	Existe uma diferença significativa no grau de orientação para o mercado entre os hotéis localizados nas diferentes ilhas	Não confirmada
H3a)	Existe uma diferença significativa no grau de geração de informação do mercado entre os hotéis localizados nas diferentes ilhas	Não confirmada
H3b)	Existe uma diferença significativa no grau de disseminação de informação do mercado entre os hotéis localizados nas diferentes ilhas	Não confirmada
H3c)	Existe uma diferença significativa no grau de resposta ao mercado entre os hotéis localizados nas diferentes ilhas	Não confirmada
H4	Existe uma diferença significativa no grau de orientação para o mercado entre os hotéis com departamento de marketing e os sem departamento de marketing	Não confirmada
H4a)	Existe uma diferença significativa no grau de orientação para o mercado entre os hotéis com departamento de marketing e os sem departamento de marketing	Não confirmada
H4b)	Existe uma diferença significativa no grau de orientação para o mercado entre os hotéis com departamento de marketing e os sem departamento de marketing	Não confirmada
H4c)	Existe uma diferença significativa no grau de orientação para o mercado entre os hotéis com departamento de marketing e os sem departamento de marketing	Não confirmada

## **6. CONCLUSÕES DA INVESTIGAÇÃO**

Tendo respondido aos objectivos e feita a verificação da confirmação ou não das hipóteses do estudo, de seguida são apresentadas as principais conclusões do estudo, as limitações encontradas na sua realização e algumas sugestões para estudos futuros, relacionados com o conceito, aplicado às empresas em Cabo Verde.

### **6.1. Conclusões gerais**

O estudo, baseado na teoria de orientação para o mercado, entendida como sendo a forma de implementação do conceito de marketing nas empresas, teve como objectivo determinar o grau de orientação para o mercado dos hotéis em Cabo Verde, partindo do princípio de que todas as organizações apresentam um determinado nível de orientação para o mercado (Kolhi e Jaworski, 1990). De igual modo, o estudo teve como objectivos específicos (i) verificar a existência de diferenças significativas no grau de geração, disseminação de informação e resposta ao mercado, dos hotéis, dependendo de algumas variáveis, tais como, a proveniência do capital social das unidades hoteleiras, a área funcional dos respondentes, a localização geográfica das unidades hoteleiras, a existência de departamento de marketing nas unidades hoteleiras e (ii) identificar os elementos que podem ser aperfeiçoados para aumentar o grau de orientação para o mercado dos hotéis.

O estudo revelou que, os hotéis em Cabo Verde, segundo as percepções dos gestores, tem um nível médio de orientação para o mercado, entretanto, uma constatação relevante e interessante do estudo é que de um modo geral, os hotéis apresentam maior preocupação com a geração de informação e a resposta ao mercado, do que a disseminação da informação de mercado nas unidades hoteleiras.

Com base na análise realizada nas três variáveis do constructo de orientação para o mercado, os hotéis em Cabo Verde deverão melhorar os, seguintes, aspectos que revelam práticas mais deficitárias:

Em relação à geração de informação de mercado, as empresas devem fazer com que a recolha de informações dos concorrentes seja feita por todos, em todos os níveis da empresa e que haja uma análise periódica das mudanças no mercado.

Em relação a disseminação de informação de mercado, os departamentos comerciais e ou marketing deverão estimular a discussão com os demais departamento sobre as tendências do mercado. Do mesmo modo, deve existir uma maior circulação de informações sobre os clientes por toda a empresa e as informações do mercado devem circular rapidamente por todos os níveis

Em relação á resposta ao mercado, os hotéis devem estabelecer políticas de linhas de produtos e serviços mais de acordo com as necessidades do mercado, responder mais ao lançamento de campanhas dos concorrentes e dispor de uma estrutura capaz de elaborar e colocar em prática um bom plano de marketing.

Relativamente as hipóteses traçadas quanto aos objectivos específicos do estudo, as principais conclusões são as seguintes:

Não existe uma diferença significativa no grau de disseminação de informação nos hotéis, entre os hotéis nacionais e os estrangeiros existindo entretanto uma diferença significativa em relação ao grau de geração e resposta ao mercado. Esta diferença significativa no grau de geração e resposta poderá ser explicada pelo facto das empresas estrangeiras terem mais recursos e melhores capacidades para responder ao mercado, tendo em conta as sinergias e as economias de escalas geradas pelos grupos internacionais.

Existe uma diferença significativa, no grau de geração e disseminação de informação de mercado, entre a percepção da área comercial e ou marketing e as restantes áreas das unidades hoteleiras, não existindo diferenças significativa no tocante ao grau resposta ao mercado. Esta diferença significativa na percepção do grau de geração e disseminação da informação do mercado entre a área comercial e as restantes áreas, poderá dever-se ao facto dos profissionais da área de marketing e ou comercial, estarem mais conscientes do que deveria ser as melhores práticas em relação à geração e disseminação de informações dentro dos hotéis.

Não existe uma diferença significativa no grau de geração, disseminação de informação e resposta ao mercado, entre os hotéis localizados nas diferentes ilhas. Isso poderá dever-se ao facto de, apesar em algumas ilhas o nível de turbulência e competitividade do mercado ser algo diferente dependendo das ilhas, a envolvente macro, que é praticamente idêntica para todos, em todas as ilhas, ter um forte impacto no grau de orientação para o mercado dos hotéis.

Não existe uma diferença significativa no grau de geração, disseminação de informação e resposta ao mercado entre os hotéis que possuem departamento de marketing e os que não possuem. Isto poderá ser explicado (i) pelo facto de em alguns hotéis o departamento comercial exercer algumas funções da área de marketing e (ii) pelo facto de algumas unidades hoteleiras de capital estrangeiro, que não possuem departamento de marketing em Cabo Verde, receberem instruções da área de marketing localizadas na sede dos hotéis localizados noutros países. Igualmente, isto pode sugerir que, apesar da importância da sua existência, a não existência de departamento de marketing nas empresas não implica, necessariamente, que a empresa não tenha um elevado nível de orientação para o mercado.

Os elementos que podem otimizar o grau de geração de informação do mercado nos hotéis em Cabo Verde são: a realização de pesquisas junto dos clientes, a análise periódica das mudanças do mercado nos clientes e o contacto regular com os representantes do governo. A disseminação de informações do mercado nos hotéis pode ser otimizada com: discussão das áreas comerciais com as outras áreas, reuniões para discutir o desenvolvimento do mercado e a circulação de informações sobre o mercado por todos os níveis. Do mesmo modo, o grau de resposta ao mercado, do hotéis, pode ser otimizada com: respostas ao lançamento de campanhas dos concorrentes e a existência de uma boa coordenação entre os departamentos.

## **6.2. Limitações do Estudo**

As limitações do estudo, prendem-se essencialmente com questões relacionadas com a revisão da literatura, visto que, apesar de existir na literatura uma diversidade de trabalhos que abordam o conceito de orientação para o mercado, a grande maioria concentra as investigações empíricas em estudos que visam relacionar o conceito de orientação para o mercado com a rentabilidade da empresa, não havendo estudos que tenham como objectivo simplesmente determinar o grau de orientação para o mercado das empresas. Uma outra limitação, relacionada com a revisão da literatura, é que não se encontrou estudos aplicados a realidade dos países de língua portuguesa, que tenham utilizado a escala de Matsuno et al. (2001). Outra grande limitação é que a grande maioria dos estudos empíricos existentes na literatura foram aplicados no sector industrial, tendo como premissa de que esse sector é pouco orientado para o mercado, praticamente não existindo estudos sobre o conceito aplicado ao sector hoteleiro.

Uma outra limitação do estudo prende-se com a dimensão da amostra. Apesar de esta ser representativa da população, dado o pequeno número de unidades hoteleiras, a amostra é reduzida, o que aponta para algumas reservas na extrapolação dos resultados.

## **6.3. Sugestões para futuras investigações**

São várias as sugestões, que poderiam ser aqui expostas, para efeito de desenvolvimento de novas pesquisas de campo relacionado com a matéria. Apesar do conceito ter sido bastante explorado em outras realidades, é a primeira vez que o conceito é objecto de estudo científico em Cabo Verde, pelo que são vários os estudos que ainda devem ser realizados para melhor compreender o conceito aplicado à realidade cabo-verdiana.

Primeiro, dado que o presente estudo foi aplicado somente as unidades de alojamento enquadradas na categoria de hotéis, seria pertinente a realização de estudos que incluíssem

todas as unidades de alojamento existentes em Cabo Verde, como forma de responder a seguinte questão: será que não existe diferenças no grau de orientação para o mercado segundo o tipo de categoria das unidades de alojamento? Será que as unidades de alojamento de maior dimensão são mais orientadas para o mercado do que as de pequena dimensão?

Segundo, o presente estudo simplesmente tentou medir o grau de orientação para o mercado dos hotéis mediante análise descritiva das variáveis que compõem o constructo de Kohli e Jaworski (1990) e realizar uma análise comparativa entre algumas características dos hotéis e o grau de orientação para o mercado dos mesmos, pelo que, torna-se igualmente pertinente alargar o âmbito da investigação, com o objectivo de relacionar o grau de orientação para o mercado das unidades hoteleiras com outras variáveis tais como a ocupação e rentabilidade dos hotéis, o grau de satisfação dos clientes e o grau de compromisso dos funcionários com as empresas, como forma de responder às seguintes questões: será que existe uma relação entre o grau de orientação para o mercado e a rentabilidade dos hotéis? Será que existem diferenças significativas no grau de orientação para o mercado nas unidades hoteleiras, em função do tipo de turista ou visitante que atraem? Será que as unidades de alojamento com maiores níveis de orientação para o mercado, geram clientes mais satisfeitos? Será que os funcionários são mais comprometidos com a empresa quanto maior é o grau de orientação para o mercado da mesma?

Uma grande limitação do estudo, que pode ser colmatado com estudos futuros, prende-se com o facto de não ter sido aplicado métodos qualitativos para tentar perceber de forma mais precisa as razões do nível actual de orientação para o mercado dos hotéis, assim como os factores antecedentes do grau de orientação para o mercado das unidades hoteleiras em Cabo Verde.

Outra sugestão para futuras investigações, seria contrastar o nível de orientação para o mercado das unidades hoteleiras de acordo com as percepções dos responsáveis dessas empresas, com a percepção dos clientes, com o objectivo de responder à seguinte questão; será que existe uma diferença significativa entre essas percepções?

Por último, sugere-se que a teoria da estratégia de orientação para o mercado, seja aplicada a outros sectores da economia cabo-verdiana, como forma de responder a questões tais como; será que as empresas do sector de serviço são mais orientadas para o mercado do que as do sector industrial?

## BIBLIOGRAFIA

- AYLONITIS, G.J., SPIROS, G.; “Marketing orientation and its determinants: an empirical analysis “, *European Journal of marketing*, Vol. 33 pg. 1003-
- BAKER, W., SINKULA, J. (1999): “Learning Orientation, Market Orientation and Innovation: Integrating and extending models of organizational performance “, *Journal of Market Focused Management*, Vol.4, pp. 295-308
- BARKSDALE, H.; DARDEN, C. W. (1971): “Marketers attitudes towards the marketing concept “ *Journal of marketing*, Vol. 15, pp. 29-36
- BECKER, J., HOMBURG, C. (1999): “ Market- Oriented Management : A Systems Based Perspective”; *Journal of Market Focused Management*, Vol.4, pp. 17-41
- BENNETT, R.C., COOPER, R.G.(1979): “Beyond the Marketing Concept”, *Business Horizons*, Vol. 22(5). Pp. 76-83
- BHUIAN, S. N. (1998): “An Empirical Examination of Market Orientation in Saudi Arabian Manufacturing Companies “, *Journal of Business Research*, Vol.(43), pp.13-25
- BISP, S. (1999) : “ Barriers to increased Market- Oriented Activity : What the literature suggests “, *Journal of Market Focused Management*, Vol.4, pp. 77-92
- DARROCH, J. (2009) “Drucker on Marketing: An interview with Peter Drucker”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 37, pp. 8-11.
- COVIELLO, N.E, BRODJE, R.J., MUNRO, H. J-: “ An investigation of marketing practice by firm size”, *Journal of Business Venturing*, Vol15, pp.523-545
- DAY, G (1994): “ The Capabilities of Market Driven Organizations “ *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 37-52
- DIRECÇÃO GERAL DO TURISMO (2010); *Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo em Cabo Verde 2010-2013*
- DENG, S., DART, J.(1994): “Measuring market orientation: A multi-factor, multi- item approach “, *Journal of marketing management*, Vol. 10 (8), pp. 725- 742
- DESHPANDÉ, R., FARLEY, J- (1998): “Measuring Market Orientation; Generalization and Synthesis”, *Journal of Market Focused Management*, Vol.2, pp. 213-232.
- DESHPANDÉ, R., FARLEY, J., WEBSTER, F.(1993): “Corporate culture, customer orientation and Innovativeness in Japanese firms: A Quadrad Analysis”, *Journal of Marketing*, Vol. 57(1), pp 23 - 37
- DESHPANDÉ, R., WEBSTER, F. (1989): “ Organizational Culture and Marketing: Defining the research Agenda “, *Journal of Marketing*, Vol. 53, pp. 3-13

- DRUCKER, F. (1958): “Marketing and Economic Development”, *Journal of Marketing (Pré 1986)*, Vol. 22, pp. 252-259.
- FARRELL, M., OCZKOWOSKI, E.(1997); “An Analysis of the MKTOR and MARKOR measures of Market Orientation ; An Australian perspective “, *Marketing Bulletin*, Vol. 8
- FARRELL, M., OCZKOWOSKI, E.(2002);“Are Market Orientation and Learning Orientation necessary for Superior Organizational Performance?“, *Journal of Market Focused Management*, Vol.5, pp. 197-21
- GAUZETE, C.(1999): “Comparing Market Ori9entation Scales: A content analysis “, *Marketing Bulletin*, Vol. 10
- GREENLEY,G.E.(1995):“Market orientation and company performance, Empirical evidence from UK companies and the implication for Company performance “, *Journal of Management Studies*; Vol. (34/2) pp. 259-284
- GRINSTEIN, A.(2008): “The relationships between Market Orientation and Alternative Strategy Orientations : A meta-analysis “, *European Journal of Marketing*, Vol 42 (1/2), pp. 115-134.
- GRONROOS, C.(1989): “Defining Marketing: A Market Oriented Approach”, *European Journal of Marketing*, Vol. 23(1), pp. 52-59.
- HARRIS, L.(2002): “Measuring Market Orientation, Exploring a Market Oriented Approach”, *Journal of Market Focused Management*, Vol.5, pp. 239-270.
- HILL,M.M., HILL,A.(2005); “ *Investigação por questionários* “, Segunda Edição, Edições Silabo, Lisboa
- HISE, R. (1965): “Have manufacturing Firms Adopted the Marketing Concept”, *Journal of marketing*, Vol. (29), pp. 9-12.
- HOOLEY, G., COX, T., FAHY, J., SHIPLEY, D., BERACS, J., FONFARA,K., SNOJ,B. ( 2003): “ Marketing Orientation in the transition economies of Central Europe; Test of the Narver and Slater Market Orientation Scales “, *Journal of Business Research*, Vol. 50, pp. 273-285
- JAWORSKI, B., KOHLI, A, (1993): “Market Orientation: Antecedents and Consequences”, *Journal of Marketing*, Vol.57, pp. 53-70
- JAWORSKI, B., KOHLI, A. (1996): “Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap”, *Journal of Market Focused Management*, Vol.1, pp. 119-135
- KALDOR, A. G.(1971): “Imbricative Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. (35); pp. 19-25
- KANT, L., BERENSON, C. ( 1975); “ Mail surveys and response rate, a literature review”, *Journal of Marketing Research*, Vol.12(4), pp. 440-453.



- KOHLI, A., JAWORSKI, B. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications ", *Journal of Marketing*, Vol. 52(2), pp. 1-18.
- KOHLI, A., JAWORSKI, B., KUMAR, A. (1993): "MARKOR : A Measure of Market Orientation ", *Journal of Marketing Research*, Vol. 30 (4), pp. 467-477
- KOTLER, P. (1972): "A Generic Concept of Marketing ", *Journal of Marketing (Pré 1986)*, Vol. 36, pp. 46-54.
- KOTLER, P., LEVY, S. (1969): "Broadening the Concept of Marketing", *Journal of Marketing (Pré 1986)*, Vol. 33, pp. 10-16.
- LAFFERTY, B. A.; HULT, G. T.M.(2001): "A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspectives", *European Journal of Marketing*, Vol. 35(1/2), pp. 92-109
- LEVITT (1960): "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, pp 45- 56
- LUKAS, B. A.; FARRELL, O.C. (2000): "The effect of Market Orientation on product Innovation"; *Journal of the Academy of marketing Science*; Vol. (28/29), pp.239-247
- MACNAMARA, C.(1972): "The present status of the Marketing Concept ", *Journal of Marketing*, Vol. (36), pp. 50-57
- MATSUNO, K., MENTZER, J. T., RENTZ, J. (2000): " The Refinement and Validation of the Markor Scale ", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28(4), pp. 527-539
- MARCONI, M., LAKATOS, E.M., " *Tecnicas de Pesquisa* ", Editora Atlas, S. Paulo.
- MCGEE, L.W., SPIRO, R.L.(1988): " The marketing concept in perspective", *Business Horizons*, Vol. 31(3), pp 40-45
- NARVER, J., SLATER, S. (1990): "The effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54(4), pp. 20-35.
- NARVER, J., SLATER, S. (1998) "Additional thoughts on the measurement of Market Orientation: A Comment on Deshpandé and Farley ", *Journal of Market Focused Management*, Vol.2, pp. 233-236.
- NARVER, J., SLATER, S. (1998): "The Market Orientation Constructs: Correlation, Culture and Comprehensiveness ", *Journal of Market Focused Management*, Vol.2, pp. 237-239.
- NOBLE, C., SINHA, R., KUMAR, A. (2002): "Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: An Longitudinal Assessment of Performance Implications", *Journal of Marketing*, Vol. 66, pp. 25-39
- PANDELICA, A., PANDELICA, I., DUMITRU, I. (2009): " What is Market Orientation and How did it Involve During the Time ? What do the empiric finding show? ", *The business Review, Cambridge*, Vol. 13 (1), pp. 238 -247.

- PELHAM, A., WILSON, D. (1996) : A longitudinal study of the impact of Market structure, Firm Structure, Strategy and Market Orientation Culture on Dimensions of Small- Firm Performance “, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 24 (1), pp. 27- 43
- RODRIGUES, R. (2004): “ Orientação para o mercado, Orientação empreendedora e Desempenho nas PME industriais portuguesas: Exploração da relação entre marketing e empreendedorismo “, Tese de Doutoramento, Universidade da Beira Interior.
- SIGAW, J., SIMPSON, P.; BAKER, T.(1998): “ Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the Channel relation ships : The distributor perspective “, *Journal of marketing*; Vol. 62, pp. 99-111
- SLATER, S., NARVER, J. (1994): “ Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationships?” *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp.
- SONG, M., PARRY, M. (2009 ) ; “ The desired level of Market Orientation and Business unit Performance” *Journal of the Academy Marketing Science*, Vol (37), pp. 144-160.
- TAUBER, E. M. (1974): “How Market Research discourages Major Innovation” *Business Horizons* (June), pp. 22-26
- TSE, A., SIN, L., YAU, O., LEE, J., CHOW, R. (2003): “Market orientation and business performance in a Chinese business environment “, *Journal of Business Research*, Vol.56, pp. 227 - 239
- VERHOEF,P., LEEFLANG,P. (2009): “ Understanding the Marketing Departments influence within the Firms “ *Journal of Marketing*, Vol. 73, pp.14-37
- WEBSTER, F. (1988): “The Rediscovering of the Marketing Concept”, *Business Horizons*, Vol. 31(3), pp. 29-39
- WEBSTER, F. (1994): “Executing the New Marketing Concept”, *Business Horizons*, Vol. 3(1), pp. 9-16

#### Sites

[www.ine.cv](http://www.ine.cv), consultado em Junho 2010

[www.bcv.cv](http://www.bcv.cv), consultado em Junho 2010

## **ANEXOS**

## **ANEXO A – CARTA DIRIGIDA AOS HOTEIS**

Praia, ... Junho de 2010

Exmo. (a) Senhor(a)

Dado a actual conjectura de desenvolvimento do sector turístico em Cabo Verde, com clientes cada vez mais exigentes e conscientes das diferenças existentes nas ofertas actuais, com a concorrência cada vez mais globalizada e a regulamentação do sector cada vez mais complexa, torna-se imprescindível o desenvolvimento de estudos que possam contribuir para o desenvolvimento estratégico das empresas existentes no sector, dotando-as de instrumentos que as possibilite analisar os seus graus de orientação para o mercado. Neste contexto, e no âmbito da minha dissertação de mestrado estou a desenvolver um trabalho de investigação sobre os hotéis de Cabo Verde, cujo principal objectivo do estudo é determinar o grau de orientação para o mercado dos Hotéis em Cabo Verde.

Para que este projecto seja levado a cabo, torna-se imprescindível a sua preciosíssima colaboração, pois os dados unicamente poderão ser obtidos mediante a sua participação.

Neste sentido venho pedir-lhe que preencha o seguinte questionário anexado e que use o seu escasso tempo disponível, neste simples gesto de colaboração que para mim revelar-se-á de uma inigualável importância. Informo ainda de que, as respostas são confidenciais e a análise dos dados é feita de forma agregada.

Desde já agradeço a Vossa colaboração, para o preenchimento do questionário e a devolução do mesmo o mais rápido possível, pois disto depende a conclusão desta investigação.

Muito obrigado pela colaboração e confiança!

Queira receber meus mais cordiais cumprimentos

Atentamente,

Maria de Fátima Pires da Cruz

(Aluna de Mestrado em Gestão na Universidade do ISCTE- Lisboa - Portugal)

## ANEXO B- QUESTIONARIO

O presente questionário, cujos dados são estritamente confidenciais, destina-se a um estudo de investigação sobre o conceito de marketing nos hotéis de Cabo Verde. **Levará no máximo 5 minutos a preenche-lo** Não pense muito sobre as questões. Se alguma questão for difícil de responder, responda o melhor que puder, será preferível uma resposta incerta do que não responder. O questionário compreende um conjunto de afirmações sobre as quais deverá assinalar o seu grau de concordância de acordo com as práticas da sua empresa. Desde já um muito obrigado pela sua preciosa colaboração.

### 1. Dados Gerais do Hotel

Designação do Hotel \_\_\_\_\_ Ilha \_\_\_\_\_  
 Data início de Actividade \_\_\_\_\_ Capital Social \_\_\_\_\_ ECV  
 N° de Estrelas do Hotel \_\_\_\_\_ N° de Quartos \_\_\_\_\_ N° de Camas \_\_\_\_\_ N° de Empregados \_\_\_\_\_  
 Procedência do capital Social do Hotel \_\_\_\_\_ % nacional \_\_\_\_\_ % Estrangeiro  
 Função do Responsável pelo preenchimento do inquérito: \_\_\_\_\_  
 O Hotel tem um departamento específico de marketing? Sim ☐ Não ☐

Com base na escala apresentada a seguir, assinale o grau de concordância que atribui às questões que se aproximam mais da realidade do Hotel, posicionando-as no intervalo de 1 a 5, onde “1” representa a sua discordância total e “5” representa a sua concordância total à questão.

### 3. Geração de informações do mercado

Questões	Discordo totalmente .....Concordo totalmente				
1) Pelo menos uma vez por ano, realizamos pesquisas junto dos nossos clientes, para avaliar a qualidade dos nossos serviços/produtos..	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2) As Informações sobre os nossos concorrentes são geradas de forma independente por vários departamentos/áreas.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3) Analisamos periodicamente os efeitos das mudanças do ambiente de negócio na vida dos nossos clientes.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4) Recolhemos e analisamos, frequentemente, informações macroeconómicas.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5) Mantemos contactos com representantes do governo e com (as) instituições que regulam o sector, de forma regular.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6) Recolhemos e analisamos informações sobre tendências sociais que podem afectar o nosso negócio	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7) No relacionamento com nossos fornecedores manifestamos interesse em aprofundar os nossos conhecimentos sobre os seus negócios.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8) No nosso hotel somente algumas pessoas recolhem informações dos concorrentes.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9) A nossa capacidade de gerar informação sobre o nosso mercado é elevada	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

#### 4. Disseminação das informações do mercado

Questões	Discordo totalmente ....Concordo totalmente				
10) O pessoal da área comercial e marketing discute com os outros departamentos as necessidades futuras dos nossos clientes..	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
11) Documentos contendo informações sobre nossos clientes circulam por todo o pessoal.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
12) Frequentemente, realizamos reuniões multifuncionais para discutir as tendências e o desenvolvimento do mercado.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
13) Regularmente realizamos encontros entre os departamentos, para actualizar os (nossos) conhecimentos sobre aspectos que regulam o sector.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
14) Os nossos especialistas dedicam muito tempo a partilhar informações importantes para o desenvolvimento de novos produtos com os outros departamentos.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
15) Informações sobre o mercado circulam rapidamente por todos os níveis do nosso hotel.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
16) A nossa capacidade de disseminar informação sobre o nosso mercado é elevada	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>

#### 5. Resposta ao mercado

Questões	Discordo totalmente .....Concordo totalmente				
17). Por alguma razão temos tendência para ignorar mudanças nas necessidades de serviços/produtos dos nossos clientes.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
18) A nossa linha de serviços/produtos depende mais de políticas internas do que de reais necessidades do mercado.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
19) Somos lentos em estabelecer negócios com novos fornecedores mesmo quando pensamos que eles podem ser melhores do que os actuais.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
20). Se o nosso maior concorrente lançar uma campanha intensiva dirigida aos nossos clientes, implementamos uma resposta rapidamente.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
21) As actividades dos diferentes departamentos do nosso hotel são bem coordenadas.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
22) Mesmo que tenhamos um excelente plano de marketing, provavelmente não seremos capazes de o colocar em prática, no tempo ideal.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
23) Se um determinado grupo de interesse nos acusar de práticas enganosas de negócio, respondemos às críticas logo de imediato.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
24) Quando há mudanças nas políticas regulamentares do sector, temos tendência em reagir mais lentamente do que os nossos concorrentes.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
25) A nossa capacidade de responder ao mercado é elevada	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>

Fim do questionário. Por favor, queira verificar se não se esqueceu de responder a alguma questão. Agradeço o envio do questionário o mais breve possível. **Muito obrigado pela sua colaboração.**